

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia*

**MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA
C.C.S.S.-CAJA COSTARRICENSE DE
SEGURO SOCIAL,
CON RELACIÓN AL LOGRO DE
OBJETIVOS, PLANES DE ACCIÓN Y
TOMA DE DECISIONES,
EN SAN JOSÉ-COSTA RICA, EN
EL SEGUNDO CUATRIMESTRE 2024**

MELISSA CORTEZ AGUILAR

ENERO, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	14
1.1.2 Delimitación del problema	31
1.1.3 Justificación	31
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	32
1.3 OBJETIVOS.....	32
1.3.1 Objetivo general	32
1.3.2 Objetivos específicos.....	32
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	34
2.1 MARCO TEÓRICO	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL	39
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 ENFOQUE	59
3.2 ALCANCE.....	61

3.3	DISEÑO.....	63
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	72
	3.4.1 Población.....	72
	3.4.2 Tipo de muestra.....	72
	3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	72
	3.4.4 Consideraciones éticas.....	73
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	80
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	83
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	85
4.1	Generalidades.....	86
4.2	Características perfil de los entrevistados.....	86
4.3	Interpretación de resultados.....	88
4.4	Estado actual de la gestión Dirección de Presupuesto de C.C.S.S.....	89
4.5	Herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S.....	112
4.6	Propuestas de mejora de la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.....	128
4.7	Historial laboral, comentarios y observaciones finales.....	139
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	145
	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	187
6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	188
6.2	LIMITACIONES.....	209

CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	210
7.1 Nombre de la propuesta	211
7.2 Institución en la cual se desarrollará.....	211
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	211
7.4 Cronograma de actividades y responsables	212
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	213
7.6 Descripción detallada escenarios de la propuesta.....	213
7.7 Referencias	218
REFERENCIAS	219
ANEXOS	221
Anexo 1. Guía de entrevista para jefaturas y experto	222
Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas	227
Anexo 3. Declaración Jurada	252
Anexo 4. Consentimiento Informado.....	253
Anexo 5. Carta de autorización de la entidad	260
Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor.....	261
Anexo 7. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora	262
Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT	263

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de procesos Dirección de Presupuesto C.C.S.S.....	53
Tabla 2. Criterios de inclusión y de exclusión.....	73
Tabla 3. Cuadro de operalización de las variables.....	81
Tabla 4. Variables y dimensión de indicadores objetivos específico 1.....	90
Tabla 5. Plan de acción indicadores de la Dirección de Presupuesto.....	101
Tabla 6. Variables y dimensión de indicadores objetivos específico 2.....	113
Tabla 7. Variables y dimensión de indicadores objetivos específico 3.....	129
Tabla 8. Antigüedad laboral de colaboradores	186
Tabla 9. Conclusiones y Recomendaciones	188
Tabla 10. Cronograma de actividades y responsables.....	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo del cambio de 3 etapas de Lewin.....	37
Figura 2 Descongelar el statu quo.....	38
Figura 3 Los 6 pasos de la toma de decisiones	46
Figura 4 Organigrama de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S.....	57
Figura 5 Relación de la planeación y el control	214
Figura 6 Relación de ERP-SAP.....	216
Figura 7 Planificación Estratégica medición presente y futuro.....	217

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profunda gratitud a Dios por concederme la sabiduría necesaria para realizar y concluir con éxito mi trabajo de investigación.

Agradezco con todo mi corazón a mi familia por su apoyo incondicional y por estar presentes cuando más los necesité; este título está dedicado a ellos.

Mi gratitud al director de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. por su anuencia a realizar mi trabajo de investigación en esta dependencia.

También quiero agradecer a mi tutor, Seir Francisco Chacón Achi, por su paciencia, dedicación y orientación a lo largo de este proceso; sus valiosas palabras y guía han sido fundamentales para alcanzar este tan anhelado logro académico.

Finalmente, extendiendo mi reconocimiento a la universidad, que me brindó la oportunidad de obtener este preciado título. Agradezco a cada profesor y personal administrativo que, con su compromiso, hicieron posible que tuviera las bases y condiciones necesarias para avanzar hacia esta meta de crecimiento personal y profesional.

Melissa Cortez Aguilar

DEDICATORIA

A mi Padre Divino Dios, mi protector, quien siempre cuida de mí.

A mi madre, Roxana Aguilar Arguedas, quien me ha brindado
siempre su apoyo incondicional,
por su ejemplo y confianza plena en mis capacidades, enfocada
sin descanso para garantizarme un futuro lleno de oportunidades.

Extiendo esta dedicatoria a mi tía Ana Isabel Aguilar Arguedas y
mi abuelita María Isabel Arguedas Bonilla,
quienes han sido una fuente constante de fortaleza y motivación para seguir adelante.

Melissa Cortez Aguilar

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación se realizó bajo la modalidad de tesis con el propósito de obtener la Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia y tuvo como objetivo principal analizar los factores de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en el segundo cuatrimestre del 2024, tomando en cuenta el fortalecimiento de la gestión institucional y planificación estratégica.

El fortalecimiento de la gestión organizacional en una unidad de presupuesto dentro de una institución pública del sector salud es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos, ejecutar los planes de acción de manera efectiva y tomar decisiones estratégicas bien informadas. Su importancia actual radica en varios aspectos clave como lo son: ejecución eficaz de planes de acción, alineación con los objetivos estratégicos, optimización de recursos financieros, toma de decisiones basada en datos, transparencia y rendición de cuentas y capacidad de respuesta ante crisis.

Mejorar la gestión organizacional dentro de la planificación estratégica de una dependencia presupuestaria no solo facilita alcanzar los objetivos de la institución, sino que también asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y responsable, beneficiando a la población y fortaleciendo el sistema de salud pública.

Seguidamente los principales aspectos que podrá encontrar en cada uno de los siete capítulos de este trabajo de investigación:

Capítulo I: Introducción

Dedicado a detallar el problema central del análisis en el documento. Contiene aspectos fundamentales como los antecedentes y la definición del problema en estudio. De igual forma, se establecen los objetivos principales que se buscan alcanzar a lo largo del proyecto.

Capítulo II: Marco referencial

Se organiza en tres secciones: marco teórico, que presenta las bases conceptuales del tema; marco conceptual, con información respaldada por trabajos de otros autores; y marco contextual, que ofrece datos clave sobre la dependencia desde su creación hasta la actualidad.

Capítulo III: Marco metodológico

Detalla el enfoque, el diseño del estudio, las herramientas utilizadas para recopilar información y los métodos de análisis. Además de describir y verificar los instrumentos empleados para recopilar la información proporcionada por los sujetos del estudio.

Capítulo IV: Resultados

Presenta los hallazgos del análisis de la recolección de los datos obtenidos mediante el cuestionario para las entrevistas, destacando los aspectos clave vinculados a los objetivos de la investigación.

Capítulo V: Discusión

Se lleva a cabo la codificación y tabulación de la información recopilada, seguida del análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria para el estudio propuesto.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

Muestra las conclusiones del análisis de datos y propone recomendaciones para mejorar las áreas identificadas.

Capítulo VII: Propuesta

Presenta la propuesta para la unidad, así como su justificación, objetivos, plan de actividades y cronograma del programa, orientadas a mejorar la situación actual de la dependencia o el contexto estudiado, y explica cómo se puede implementar para lograr los objetivos planteados.

Palabras clave:

- **Gestión institucional:** Implica las acciones y decisiones para planificar, coordinar y administrar recursos con el fin de cumplir la misión y alcanzar los objetivos.
- **Planificación estratégica:** Es el proceso en el que una empresa define sus objetivos a largo plazo y traza el camino para lograrlos, considerando sus recursos y el entorno.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso de elegir la mejor opción entre varias alternativas para resolver un problema o alcanzar un objetivo.
- **Indicadores:** Los indicadores son medidas o datos utilizados para evaluar el rendimiento o el progreso de un objetivo o proceso.
- **Modelo de Lewin** El Modelo de Lewin en gestión organizacional guía el cambio en tres fases: preparar, implementar y consolidar para asegurar su permanencia.

ABSTRACT

This final graduation work was carried out under the thesis modality with the purpose of obtaining a Bachelor's Degree in Business Administration with emphasis in Management and its main objective was to analyze the factors for improvement in the management of the Budget Directorate of the C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, in relation to the achievement of objectives, action plans and decision making in the second quarter of 2024, taking into account the strengthening of institutional management and strategic planning.

Strengthening organizational management in a budget unit within a public institution of the health sector is essential to achieve established objectives, execute action plans effectively and make well-informed strategic decisions. Its current importance lies in several key aspects such as: effective execution of action plans, alignment with strategic objectives, optimization of financial resources, data-driven decision making, transparency and accountability, and crisis responsiveness.

Improving organizational management within the strategic planning of a budget unit not only facilitates the achievement of the institution's objectives, but also ensures that resources are used efficiently and responsibly, benefiting the population and strengthening the public health system.

The following are the main aspects that you will find in each of the seven chapters of this research work:

Chapter I: Introduction

Dedicated to detailing the central problem of the analysis in the document. It contains fundamental aspects such as the background and the definition of the problem under study. Likewise, it establishes the main objectives to be achieved throughout the project.

Chapter II: Reference framework

It is organized into three sections: theoretical framework, which presents the conceptual basis of the topic; conceptual framework, with information supported by the work of other authors; and contextual framework, which provides key data on the unit from its creation to the present.

Chapter III: Methodological Framework

Details the approach, the study design, the tools used to collect information and the methods of analysis. In addition to describing and verifying the instruments used to collect the information provided by the subjects of the study.

Chapter IV: Results

Presents the findings of the analysis of the data collection obtained through the interview questionnaire, highlighting the key aspects linked to the research objectives.

Chapter V: Discussion

The coding and tabulation of the information collected is carried out, followed by the analysis and interpretation of the data obtained through the instruments used to collect the information necessary for the proposed study.

Chapter VI: Conclusions and recommendations

It shows the conclusions of the data analysis and proposes recommendations to improve the identified areas.

Chapter VII: Proposal

Presents the proposal for the unit, as well as its justification, objectives, activity plan and program schedule, aimed at improving the current situation of the unit or the context studied, and explains how it can be implemented to achieve the proposed objectives.

Key words:

- **Institutional management:** Involves the actions and decisions to plan, coordinate and manage resources in order to fulfill the mission and achieve the objectives.
- **Strategic planning:** The process in which a company defines its long-term objectives and charts the path to achieve them, taking into account its resources and environment.
- **Decision-making:** It is the process of choosing the best option among several alternatives to solve a problem or achieve an objective.
- **Indicators:** Indicators are measures or data used to evaluate the performance or progress of an objective or process.
- **Lewin's model:** Lewin's model in organizational management guides change in three phases: prepare, implement and consolidate to ensure its permanence.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras de la Dirección de Presupuesto de la Caja Costarricense de Seguro Social, en la provincia de San José (Costa Rica), durante el segundo cuatrimestre del 2024.

Esta investigación tiene como tema principal el análisis de los factores de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en el segundo cuatrimestre del 2024, con la finalidad de contribuir a la administración de la unidad organizativa y promover un adecuado proceso de toma de decisiones.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes nacionales e internacionales son imprescindibles para el objeto de estudio y la investigación a desarrollar; es crucial considerar diversos aspectos y casos de estudio que hayan influido en las prácticas actuales.

La adopción de un enfoque integral que combine las mejores prácticas internacionales con reformas y estrategias nacionales es fundamental para mejorar la gestión presupuestaria en las instituciones públicas de salud de Costa Rica. Este enfoque permitirá contribuir significativamente al logro de objetivos, la ejecución eficiente, la toma de decisiones informadas y contribuir a un sistema de salud más sólido y sostenible.

A) La autora costarricense María José Burgos Camacho, en el año 2020, propone a través de su tesis titulada: Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica.

Esta investigación busca comprobar el enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, como se indica en los siguientes contextos:

La investigadora comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

Por lo tanto, el enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca explorar un fenómeno poco estudiado, como es el gobierno corporativo en el sector cooperativista de Costa Rica, a través de la recolección de datos y opiniones de expertos, sin pretender generalizar los resultados.

En esta investigación la población se estableció en 6 personas a las cuales se les aplicaría la herramienta de entrevista, considerando que este número se consideraba óptimo para los tópicos a demostrar en la investigación.

Respecto al tipo de muestra, se definió una muestra por conveniencia y sobre criterios expertos, de acuerdo con lo indicado por (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), “ya que en los estudios cualitativos no se busca generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas”.

Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo cualitativo orientado por uno o varios propósitos, donde las primeras acciones para elegir la muestra ocurrieron desde el planteamiento mismo y la selección del contexto.

Específicamente, se definió una muestra por conveniencia y sobre criterios de expertos, que iban de acuerdo con el contexto y necesidades amplias, sin necesariamente obtener muestras representativas.

Según la investigación presentada en los contextos proporcionados, los principales resultados fueron:

La investigación utilizó una metodología cualitativa, con entrevistas semiestructuradas a una muestra seleccionada de 6 expertos y profesionales relacionados con el gobierno corporativo en cooperativas.

Los principales retos y desafíos identificados para la implementación del gobierno corporativo en cooperativas incluyen:

- Interiorizar los principios y ser consecuentes con ellos en los diferentes equipos de la organización.
- Equilibrar el poder del gerente, la rendición de cuentas y el cumplimiento de normativas.
- Contar con profesionales especializados en gestión de riesgos.
- Reconciliar los principios del gobierno corporativo con los principios cooperativistas.
- Lograr que el Consejo Directivo crea en el tema y lo integre en la cultura organizacional.

La investigación concluye que existe una falta de interiorización de los principios del gobierno corporativo dentro de la gestión de las organizaciones cooperativas, y que se deben considerar las singularidades de su estructura orgánica y principios fundamentales.

Además, se identificó la necesidad de que el Consejo Directivo esté comprometido con el gobierno corporativo para que no se convierta en un documento "engavetado".

Según la investigación presentada en los contextos proporcionados, las principales conclusiones fueron:

1. Existe una falta de interiorización de los principios fundamentales dentro de la gestión de la organización, los cuales son esenciales para una correcta práctica del modelo de gobierno corporativo. Además, se debe tomar en consideración las singularidades que posee la estructura orgánica de las sociedades cooperativistas, sin dejar de lado sus principios fundamentales del sector cooperativista, ya que este es el ADN de este tipo de organizaciones. (Burgos, 2020).

2. La Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) no ha realizado formalmente una metodología o pasos específicos para implementar sanas prácticas de gobierno corporativo, sino que lo ha hecho de acuerdo a su propio estilo, basadas en la normativa., controles y capacitaciones, aprovechando la fortaleza de tener socios profesionales en el campo. (Burgos, 2020).

Respecto a la investigación presentada en los contextos, se pueden obtener las siguientes recomendaciones:

1. El gobierno corporativo debe ser parte de la cultura y ADN organizacional de las cooperativas, y no solo un marco regulatorio adicional.

2. Es necesario equilibrar el poder del gerente, la rendición de cuentas y el cumplimiento de normativas dentro de las cooperativas para una adecuada implementación del gobierno corporativo.

3. Se deben considerar las singularidades de la estructura orgánica y los principios fundamentales de las organizaciones cooperativas al implementar el gobierno corporativo, y no simplemente aplicar los mismos modelos utilizados en empresas tradicionales.

4. Es importante contar con profesionales especializados en gestión de riesgos dentro de las cooperativas para fortalecer la implementación del gobierno corporativo.

5. El Consejo Directivo debe estar comprometido con el gobierno corporativo para que no se convierta en un documento "engavetado", y la implementación dependerá del grado de participación de los miembros en los órganos de gobierno.

6. Se deben reconciliar los principios del gobierno corporativo con los principios cooperativistas para lograr una implementación efectiva.

7. Es necesario que el Estado promueva políticas que fortalezcan la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector cooperativista.

B) La investigación llevada a cabo por la autora peruana Verónica Regina Marcelo Torres, en el año 2020, como parte de su proyecto de tesis para optar por el grado de licenciatura en la

Universidad Cesar Vallejo analiza: La planificación estratégica y la gestión administrativa según los colaboradores de la Clínica del Pacífico S.A., Chiclayo.

El enfoque de la investigación se considera principalmente cuantitativo por las siguientes razones:

- La tesis de (Marcelo, 2020) menciona que se utilizó "el método hipotético deductivo, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal", lo cual es característico de un enfoque cuantitativo.
- Además, se indica que se aplicó el "Chi-Cuadrado de Pearson", una técnica estadística propia de los estudios cuantitativos.
- El contexto también señala que se utilizaron "métodos estadísticos" para el análisis de los datos, lo cual es una característica clave de la investigación cuantitativa.

Por lo tanto, el enfoque de la investigación se considera principalmente cuantitativo, con algunos elementos cualitativos, debido al uso de técnicas y herramientas propias de ambos enfoques.

Con relación a los contextos proporcionados, el manejo de la población y muestra en la investigación se realizó de la siguiente manera:

La población estuvo conformada por 315 colaboradores de la Clínica del Pacífico S.A., incluyendo personal administrativo, asistencial y operario.

La muestra fue censal, es decir, se consideró a toda la población de 315 participantes, debido a que se trataba de una población relativamente pequeña.

Los criterios de inclusión consideraron a los colaboradores que aceptaron voluntariamente participar y responder el cuestionario, y que estuvieron de turno durante el mes de setiembre de 2019. Los criterios de exclusión consideraron a los colaboradores que se negaron a participar.

En resumen, la investigación utilizó una muestra censal de 315 colaboradores de la Clínica del Pacífico S.A., incluyendo a todo el personal administrativo, asistencial y operario que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos.

Según los resultados presentados en el estudio, se encontró que:

- El 59% de los colaboradores calificó la planificación estratégica en un nivel regular, el 37% la percibió en un nivel bajo y solo el 4% la percibió en un nivel alto.
- En cuanto a la gestión administrativa, el 81% de los colaboradores la calificó en un nivel regular, el 14% la percibió como deficiente y solo el 5% apreció que la Clínica del Pacífico S.A. tiene un nivel eficiente de gestión administrativa.
- "El estudio concluyó que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que la planificación estratégica se correlaciona altamente con la gestión administrativa en la Clínica del Pacífico S.A ". (Marcelo, 2020).

Según (Marcelo, 2020), en su estudio sobre la gestión administrativa y el cumplimiento de indicadores en la Red de Salud Picota, se encontró que "existe relación significativa entre la gestión y el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud".

Asimismo, los autores concluyeron que "la gestión administrativa es regular: el 37 %, la gestión administrativa excelente: el 13 %, el cumplimiento de los indicadores sanitarios: el 27% indicaron como regular y solo el 12% dijeron que era excelente".

En resumen, la investigación encontró que la gestión administrativa y la planificación estratégica en la Clínica del Pacífico S.A. fueron percibidas por los colaboradores como de nivel regular, con algunos aspectos específicos que fueron calificados como deficientes o de bajo nivel. Estos resultados difieren de otros estudios en el sector salud.

Según el estudio realizado por (Marcelo, 2020), las principales conclusiones fueron:

1. El 59% de los colaboradores calificó la planificación estratégica en un nivel regular, el 37% la percibió en un nivel bajo y solo el 4% la percibió en un nivel alto.

2. En cuanto a la gestión administrativa, el 81% de los colaboradores la calificó en un nivel regular, el 14% la percibió como deficiente y solo el 5% apreció que la Clínica del Pacífico S.A. tiene un nivel eficiente de gestión administrativa.

3. El estudio concluyó que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que la planificación estratégica se correlaciona altamente con la gestión administrativa en la Clínica del Pacífico S.A.

4. En resumen, la investigación encontró que la gestión administrativa y la planificación estratégica en la Clínica del Pacífico S.A. fueron percibidas por los colaboradores como de nivel regular, con algunos aspectos específicos que fueron calificados como deficientes o de bajo nivel. Estos resultados difieren de otros estudios en el sector salud.

Según la investigación presentada, se pueden considerar las siguientes recomendaciones estratégicas para la Clínica del Pacífico S.A.:

1. Según (Marcelo, 2020), en sus recomendaciones se indica que "se debe mejorar la gestión administrativa en la Red de Salud Picota, a fin de lograr un mejor cumplimiento de los indicadores sanitarios".

2. Asimismo, los autores sugieren "implementar un plan de capacitación y desarrollo del personal, para fortalecer las competencias del equipo y mejorar la eficiencia de la gestión".

3. Con relación a la planificación estratégica, se recomienda a la Dirección de la Clínica del Pacífico S.A. conformar un equipo de gestión, uniendo fuerzas entre los directivos, funcionarios, jefes de línea con el compromiso de asumir un gran reto con miras a la actualización del Plan estratégico debidamente estructurado, reforzando el conocimiento de la misión, y los colaboradores conozcan la razón de ser de la empresa, compartan los valores institucionales, tengan conocimiento de fortalezas y oportunidades de la clínica, así como sus debilidades y amenazas a través del procesamiento de la información del ambiente en el que se desarrolla, los objetivos empresariales estén bien definidos y puedan identificarse y aplicarse las estratégicas, y se realice un seguimiento y se divulguen los resultados obtenidos durante un periodo. Esto con

la finalidad de que la institución se consolide en la prestación privada de la salud, aspirando a ser la mejor clínica de la macro región con la instauración de herramientas de gestión modernas, eficaces y eficientes.

4. En cuanto a la gestión administrativa, se recomienda que la administración sirva de cimiento para la ejecución y potencialización de los trabajos que se deben cumplir, en base a objetivos, contribuyendo con la estabilidad, conservación y crecimiento institucional, siendo posible por medio de la atención de cuatro procesos fundamentales: planificación de objetivos y el procedimiento para lograrlos; organización y distribución de trabajos y recursos en la empresa, dándole uso correcto para el cumplir las metas, dirección a través de la monitorización y motivación a los colaboradores para la realización de los trabajos planificados y a través del control permitirá asegurar que las actividades sean cumplidas de acuerdo a los planes operativo y estratégicos.

C) En el trabajo de investigación denominado: el análisis del impacto del plan estratégico Institucional (PEI) del poder judicial, en el año 2019, la autora costarricense Gabriela Jiménez Romero, defiende el siguiente objetivo general:

Analizar el impacto de los resultados de la implementación del Plan Estratégico del Poder Judicial para el periodo 2013-2018, para ofrecer propuestas de mejoras.

Por medio de una investigación de campo bajo el método deductivo a través de una investigación descriptiva y cualitativo se obtuvo información valiosa sobre el análisis proporciona una visión detallada de cómo el PEI ha afectado la operación y administración del Poder Judicial durante este periodo; dicha información es sustancial dentro de esta investigación se identificó áreas clave donde el Poder Judicial puede mejorar su eficiencia y eficacia.

Basándose en su análisis y hallazgos, la autora Gabriela Jiménez Romero ofrece recomendaciones valiosas para mejorar la gestión estratégica y administrativa del Poder Judicial para el próximo periodo.

Para este análisis de planeación estratégica se realiza la segmentación según el alcance descriptivo, donde se clasifican los diferentes tipos de departamentos:

- Procesos Legales.
- Administración.
- Recursos Humanos.

En base a esta investigación la población incluyó todos los aspectos y áreas del sector justicia afectados o afectados por la implementación del plan estratégico de la agencia durante el período de estudio. Esto contiene procesos legales, administración, recursos humanos e infraestructura involucrada en el sector legal.

"El objetivo general invita al investigador a obtener algunos datos fuera del área común de la experimentación, lo cual puede llevar a resultados sorprendentes" (Cegarra, 2012).

Además, (Hernández-Sampieri et al, 2014) afirman que Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se propone), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera).

Los resultados de la investigación desarrollada le permitieron al Poder Judicial contar con una propuesta de mejorar con algunos indicadores para cada departamento de esta organización. Esta propuesta tiene por objetivo determinar y revisar cada uno de los indicadores del plan estratégico para brindar una recomendación de mejora a seguir en cada una de las áreas evaluadas en el poder judicial. (Jiménez, 2019).

1. Con base a los resultados En el tema estratégico "Modernización de la Gestión Judicial", los indicadores obtuvieron un avance del 87%, con importantes avances del 100% en:

- Rediseño de Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías.

- Sistema implementado para la toma de decisiones gerenciales.
- Acciones concretas desarrolladas por ámbito judicial para disminuir las brechas de género.

- Metodología de evaluación desarrollada a través del sistema PAO.
- Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado.
- Cumplimiento de la Ley 8688 y "PLANOVI–Mujer 2010 2015 ante el Ministerio de Justicia.

2. En el tema estratégico "Retraso Judicial", se destacaron los siguientes logros:

- Justicia Restaurativa con un 97% de cumplimiento.
- Asuntos resueltos por sentencia o sobreseimiento en Flagrancia en Tribunales Penales del país del 74%.

- Asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el procedimiento de Flagrancias un 96%.

- Porcentaje de asuntos resueltos que registra un 100% de cumplimiento.
- Modelo oral-electrónico en los juzgados en material de pensión con un 56% de avance.

- Porcentaje de casos resueltos en los que hubo comparecencia de las partes con un 86% de cumplimiento.

La investigación logra extraer conclusiones sobre el avance y cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial para el periodo 2013-2018. Esto permitirá ofrecer recomendaciones para mejorar la gestión y los procesos de evaluación futuros de la institución.

1. Las conclusiones sobre el tema estratégico "Retraso Judicial" mostraron avances importantes en indicadores como Justicia Restaurativa, asuntos resueltos por sentencia o sobreseimiento en Flagrancia, y asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el

procedimiento de Flagrancias. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora como la Tasa de Crecimiento de las Conciliaciones y el porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación.

2. En el tema estratégico "Modernización de la Gestión Judicial", las conclusiones indicaron un avance general del 87%, con logros del 100% en áreas como el rediseño de Circuitos judiciales, el sistema de toma de decisiones gerenciales y las acciones para disminuir brechas de género.

Para esta Investigación se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un sistema de control y seguimiento más riguroso de los indicadores del Plan Estratégico Institucional (PEI), incluyendo:

2. Realizar reuniones y capacitaciones periódicas con los departamentos involucrados para mantenerlos informados sobre cómo serán evaluados.

3. Utilizar reportes e informes escritos para documentar el avance de los indicadores y evitar problemas de desinformación.

4. Establecer un proceso de revisión y actualización de los indicadores cada 4 meses, de manera que se pueda dar un seguimiento más cercano y brindar apoyo oportuno a las áreas que lo requieran.

5. Asegurar que los indicadores del PEI sean aprobados por la Corte Plena y no se modifiquen durante la vigencia del plan, a menos que sea para el siguiente periodo de planificación estratégica. Esto evitará que los resultados finales se vean afectados por cambios en los indicadores.

6. Involucrar a los departamentos y áreas a evaluar en la confección de los indicadores, de manera que sean un aporte y apoyo en su diseño. Sin embargo, las metas deben ser determinadas con base en el histórico de desempeño de cada área, de forma que sean alcanzables con los recursos disponibles.

D) La tesis: el plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional, en el año 2019, la autora peruana Elvia Noemi Alonzo Rolfo, propone como objetivo demostrar la relación que existe entre el plan estratégico y el fortalecimiento de la gestión institucional. (Alonzo, 2019).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, que se distingue por su rigurosidad y objetividad, gracias a la utilización de la teoría de la medición y la operacionalización. Además, se adoptó un enfoque no experimental, con la recolección de datos en un único punto en el tiempo y la definición previa de las variables a analizar.

La población incluyó 894 empleados municipales, y la muestra consistió en 75 funcionarios y empleados de los departamentos de Seguridad Ciudadana y Planificación.

Con base en los contextos proporcionados, la técnica utilizada para seleccionar la muestra de servidores fue la técnica no probabilística e intencional. Específicamente, se seleccionaron 75 servidores que laboran en las gerencias de Seguridad Ciudadana y de Planeamiento, de los cuales 63 pertenecen a la Gerencia de Seguridad Ciudadana (59 del régimen laboral 1057 y 4 del régimen 728) y 7 a la Gerencia de Planeamiento (11 del régimen 1057 y 1 del régimen 728). (Alonzo 2019)

Según la investigación realizada, se pueden extraer los siguientes resultados generales:

Los trabajadores municipales no comprenden completamente los pilares fundamentales de la agencia, no analizan el entorno y las metas planteadas, y estas metas no se lograron en el momento oportuno.

Existe una falta de racionalización de recursos, seguimiento del cumplimiento de funciones y de identificación de los empleados con la organización, lo que posibilita el paso hacia la demora en la gestión municipal.

La planificación estratégica institucional se relaciona de manera positiva y moderada con la eficacia de la gestión, la transparencia de la administración municipal y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Los gobiernos locales tienen incentivos negativos para mostrar su trabajo, pues para ellas, resulta riesgoso políticamente reportar resultados insatisfactorios, y, por consiguiente, ellas mismas gestionen su propio monitoreo, siendo esto inmoral y no prudente porque existe la manipulación de la información.

Debido a la baja capacidad del municipio para atender las crecientes preocupaciones de los ciudadanos de manera oportuna, la comprensión de los desafíos que enfrenta el municipio genera algunas dudas sobre sus resultados.

Según la investigación realizada, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales:

Los instrumentos utilizados, como la encuesta y los cuestionarios, tuvieron una confiabilidad adecuada para estudios de investigación, con un alfa de Cronbach de 0.550 para la sección del Plan Estratégico Institucional y 0.762 para la sección de Fortalecimiento de la Gestión Institucional.

1. Existe una relación positiva y significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el fortalecimiento de la gestión municipal en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el tercer y cuarto trimestre del 2019.

2. La asignación de presupuesto, la ejecución de proyectos de inversión y las estrategias del Plan Estratégico Institucional se relacionan de manera positiva y significativa con el fortalecimiento de la gestión municipal en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

3. Los trabajadores municipales no comprenden completamente los pilares fundamentales de la agencia, no analizan el entorno y las metas planteadas, y estas metas no se lograron en el momento oportuno.

4. Existe una falta de racionalización de recursos, seguimiento del cumplimiento de funciones y de identificación de los empleados con la organización, lo que posibilita el paso hacia la demora en la gestión municipal.

5. La planificación estratégica institucional se relaciona de manera positiva y moderada con la eficacia de la gestión, la transparencia de la administración municipal y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Según (Alonzo, 2020) las principales recomendaciones de la investigación fueron:

1. Se sugiere realizar una corrección en el plan estratégico institucional municipal de San Juan de Lurigancho en relación con la asignación de mejores partidas en el presupuesto municipal, ya que el presupuesto es un factor primordial para concretar los planes, metas y proyectos dirigidos a solucionar las necesidades de la población.

2. Se debe promover una participación vecinal de todos los sectores y fuerzas vivas, para que juntos puedan diseñar y planificar, de manera técnica y seria, proyectos que partan de un estudio de campo real para conocer las principales necesidades del vecindario y así cumplir con los objetivos de ejecución, lo cual redundará en el fortalecimiento de la gestión institucional.

3. Desarrollar políticas institucionales, municipales y de gobierno, convocando a los especialistas técnicos y profesionales de las principales gerencias, direcciones y dependencias relacionadas con el planeamiento municipal, para poder formular estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos, metas, planes y proyectos, y mejorar la gestión institucional.

4. Es necesario que el alcalde, regidores y funcionarios de alto nivel, soliciten el apoyo de asesorías de profesionales u organizaciones, públicas o privadas, expertos en la problemática municipal, para que los orienten en mejorar los objetivos del Plan Estratégico Institucional, de lo contrario no podrán materializar el fortalecimiento de la gestión institucional.

E) La tesis realizada en el año 2015, de la autora ecuatoriana Crelia Mariana Tufiño Gavidia, cuyo tema es: factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA 213 Sur Valdivia.

El propósito de la investigación es el de aplicar las teorías existentes para determinar los factores que serán estratégicos para conseguir las metas propuestas por el estado en temas de salud y las metas que la organización se ha planteado. Sin embargo, la parte central se desarrolla

en identificar en las personas, en los procesos, políticas, normas, reglamentos y en los recursos con los que cuenta la organización para conocer su naturaleza de acción y su interacción dentro de la organización (Tufiño, 2015).

El método de investigación utilizado es una combinación de método Cuantitativa y Cualitativa. Por las características propias de la investigación que se desarrollará en base a las variables identificadas para ser analizadas y estudiadas, el método de investigación a utilizarse es una combinación de método Cuantitativa y Cualitativa.

La investigación busca identificar los factores determinantes que permitan construir un plan estratégico para mejorar los servicios de salud en el Centro de Atención Ambulatorio (CAA) 213 Sur Valdivia. Para ello, se aplica una metodología que incluye tanto encuestas a pacientes y colaboradores (enfoque cuantitativo) como entrevistas a directivos (enfoque cualitativo), con el fin de determinar la percepción del servicio, los valores institucionales y el análisis del entorno.

El uso de este enfoque mixto permite tener una visión más completa y profunda del problema de investigación, combinando datos numéricos y percepciones cualitativas para identificar los factores clave que deben guiar la planificación estratégica en el CAA 213 Sur Valdivia.

En esta la población que se encuestó es aquella que de una u otra forma está inmersa en el proceso de toma de decisiones, manejo de recursos y aquellos que intervienen directamente en la cadena de valor del Centro de Salud. Por otra parte, se considera como población también a los pacientes que reciben el servicio de atención que brinda el Centro de Salud.

Para determinar el tamaño de la muestra de los pacientes, se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un total de 5000 consultas externas por semana en los últimos 3 años. Esto dio como resultado una muestra de 357 pacientes a encuestar.

Adicionalmente, se realizó una encuesta a los 200 colaboradores del Centro de Salud, aplicando la misma fórmula estadística, lo que dio una muestra de 132 encuestas a realizar.

Según la información proporcionada en los contextos, los principales resultados de la investigación fueron:

- Se determinaron los factores que inciden en el desarrollo de una planificación estratégica para mejorar los servicios y la calidad de atención al cliente en el Centro de Atención Ambulatorio (CAA) Sur Valdivia. Estos factores son:

- Recursos materiales: suministros y medicinas para la farmacia, considerando su importancia ya que en el centro se practican cirugías ambulatorias.

- Recursos de equipos para cirugías.

- Valores de la organización: la dirección del centro no propone direccionamientos claros para establecer una cultura organizacional que permita brindar un mejor servicio.

- Se realizó un análisis del entorno general del CAA Sur Valdivia, evaluando variables demográficas, socioculturales, político-jurídicas, tecnológicas, económicas y globales. Este análisis permitió identificar las variables de mayor impacto en el desempeño de la organización.

- Se encuestó a los usuarios del servicio del CAA Sur Valdivia, encontrando que el 35% de los encuestados percibieron el servicio con una emoción de enojo, lo cual refleja una notable falencia en el servicio.

- Se entrevistó a los directivos del CAA Sur Valdivia para contrastar la teoría levantada con la realidad de la organización y conocer los factores que impulsan o limitan la planificación estratégica.

En resumen, la investigación logró determinar los principales factores estratégicos que deben ser considerados por la dirección del CAA Sur Valdivia para mejorar la planificación estratégica y, en consecuencia, la calidad de los servicios de salud brindados a los usuarios.

Según la información proporcionada en los contextos, las principales conclusiones de la investigación fueron:

1. La relación de los problemas de la organización detectados a través de las entrevistas a los funcionarios denota la real situación en la que se encuentra la entidad. Esto se relaciona con los valores éticos encuestados a los trabajadores del dispensario, sumado a las encuestas realizadas a los pacientes que determinan la percepción de los servicios y definen su estado de ánimo ante ellos, lo cual permite obtener una situación inicial para proponer los factores determinantes para una planificación estratégica.

2. Partiendo de la base de que una estrategia es la conjugación correcta de los recursos y capacidades de la entidad, se pueden plantear y delinear los factores impulsores para la definición de un plan estratégico. A la concepción tradicional del plan estratégico, se añaden dos criterios: la evaluación interna de los valores con los que cuenta la organización y la percepción emocional que tienen los usuarios sobre los servicios ofrecidos.

3. Los factores que impulsan la planificación estratégica para el Centro de Salud Sur Valdivia son:

4. Recursos materiales, como suministros y medicinas para la farmacia, considerando su importancia ya que en el centro se practican cirugías ambulatorias.

5. Recursos de equipos para cirugías.

6. Los valores reflejan que la Dirección del centro no propone direccionamientos claros para establecer una cultura organizacional que permita brindar un mejor servicio.

En resumen, la investigación logró determinar los principales factores estratégicos que deben ser considerados por la dirección del CAA Sur Valdivia para mejorar la planificación estratégica y, en consecuencia, la calidad de los servicios de salud brindados a los usuarios.

Con respecto a la investigación realizada, se pueden extraer las siguientes recomendaciones:

1. "Establecer una planificación estratégica con énfasis en los valores compartidos de la organización". (Tufiño, 2015).

2. Realizar un análisis FODA para diagnosticar la situación actual del Centro de Atención Ambulatorio (CAA) Sur Valdivia y evaluar las actividades de la cadena de valor, especialmente el desempeño de las funciones del centro de salud. (Tufiño, 2015).

3. "Determinar los factores que influyen en la calidad de los servicios de salud percibidos por los usuarios del CAA Sur Valdivia, a través de entrevistas a directivos y encuestas a colaboradores y usuarios". (Tufiño, 2015).

4. "Evaluar los factores determinantes que contribuyen a mejorar los servicios de salud en el CAA Sur Valdivia, con el fin de brindar conclusiones y recomendaciones para la elaboración de un Plan Estratégico". (Tufiño, 2015).

a. "Potencializar los procesos y erradicar las malas prácticas que afectan a los valores necesarios para ser una organización proveedora de servicios de salud con excelencia". (Tufiño, 2015).

En resumen, las principales recomendaciones de esta investigación se enfocan en fortalecer los recursos materiales y humanos del centro de salud, así como en evaluar y mejorar la cultura organizacional y la percepción de los usuarios, con el fin de desarrollar una planificación estratégica efectiva que permita elevar la calidad de los servicios de salud brindados.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación del problema en aspectos temporales segundo cuatrimestre del año 2024 y geográficos en San José, Costa Rica.

1.1.3 Justificación

El interés de esta investigación de analizar los factores de mejora de la gestión con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones de esta organización, se fundamenta en que este tipo de estudio está estrechamente relacionado con la Administración, concretamente en el área de Gerencia, en el sentido de que se centra en el funcionamiento efectivo de una organización.

El estudio de gestión es esencial para que una organización pueda identificar áreas de mejora, optimizar sus recursos, tomar decisiones fundamentales, mejorar su productividad, adaptarse al cambio y medir sus resultados de manera efectiva, todo lo cual contribuye significativamente al logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; por lo que es clave para la toma de decisiones y la implementación de acciones y estrategias de fortalecimiento que impulsen el éxito a largo plazo de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

A partir de los argumentos descritos, esta investigación explorará la relación entre la gestión administrativa y el logro de los objetivos propuestos, identificando los factores que contribuyeron positiva o negativamente en este aspecto, con el objetivo de proporcionar recomendaciones para mejorar la eficacia, la adaptación al cambio y la productividad en esta organización.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en San José Costa Rica, ¿en el segundo cuatrimestre del 2024?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en el segundo cuatrimestre del 2024 en San José Costa Rica.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones.

- Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.
- Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo de investigación se utilizará la gestión institucional y la planeación estratégica como base principal del estudio, complementando con el modelo de Lewin, una forma simple y práctica de entender cómo preparar, implementar, gestionar y asegurar el cambio en una organización, mediante una dirección institucional robusta a través de un enfoque estratégico.

2.1.1 Cambio Organizacional

Según (Bernal Torres, C. A., 2022) el concepto de cambio organizacional y en particular el cambio planeado, es decir, el implementado de modo intencional en las empresas como consecuencia de la identificación de necesidades internas o para responder a cambios en el entorno, es un tema de permanente reflexión en el campo de las organizaciones y más en negocios como el actual, esto es, altamente cambiantes, inciertos, complejos y competidos. El cambio organizacional es un tema trascendental para los directivos y, en particular, para los verdaderos líderes. (Pág. 290).

De acuerdo con (Robbins, 2017) los principales factores de cambio a los que se somete cualquier organización son de tipo tecnológico, social, económico, político, a nivel global de naturaleza organizacional, como cambios en los trabajos, en las relaciones laborales, en las estructuras, etc. A este respecto, en el actual orden mundial, los siguientes son los determinantes particulares del cambio organizacional:

- La globalización e interdependencia de los mercados.
- El ambiente económico altamente competido e incierto.
- El cambio permanente en los hábitos de los grupos de interés.
- La necesidad de creación y el uso de nuevos materiales amigables con el entorno.
- La tendencia a lo nanotecnología (aparatos muy pequeños y con mayor capacidad) y la biotecnología.

- El incremento de los costos de las materias primas y la limitación de los recursos.
- La automatización de los procesos de producción y la prestación de los servicios.
- La demanda descendiente de trabajadores, pero más capacitadas y competentes.
- Colaboradores con nuevas concepciones acerca del ámbito laboral.
- El desarrollo de la industria 4.0 y de la TIC.
- La flexibilización de los procesos de producción de bienes o la prestación de servicios.
- La presencia de la pluriculturalidad en el contexto organizacional.
- La tendencia a la estandarización y personalización de los bienes o servicios.
- La necesidad de una visión sistémica (interdependencia entre los estamentos de la organización y la interacción mutua entre la organización y su entorno).

“Por lo mencionado, las organizaciones necesitan aprender a gestionar el cambio, no solo para sobrevivir, sino en particular para jugar un papel protagónico en este entorno cambiante y complejo y así construir una ventaja competitiva sostenible.” (Bernal Torres, C. A, 2022, Pág. 291).

El cambio organizacional es el movimiento que emprende una organización para alejarse de su situación actual y acercarse a un estado futuro deseado que le permita mejorar su eficiencia y eficacia. Curiosamente, existe una tensión fundamental o necesidad de equilibrar dos fuerzas opuestas del proceso de control que influyen en la forma de cambiar de las organizaciones. Como acabamos de señalar, las empresas y sus gerentes deben poder controlar sus actividades y convertir sus operaciones en tareas rutinarias y predecibles. No obstante, al mismo tiempo deben mantenerse abiertas a la necesidad de cambiar, por lo que gerentes y empleados tienen que “pensar con la cabeza” y aceptar las cosas cuando se vean obligados a alejarse de las rutinas para poder reaccionar ante hechos imprevistos. (Jones, G. R., George, J. M., 2019, Pág. 367).

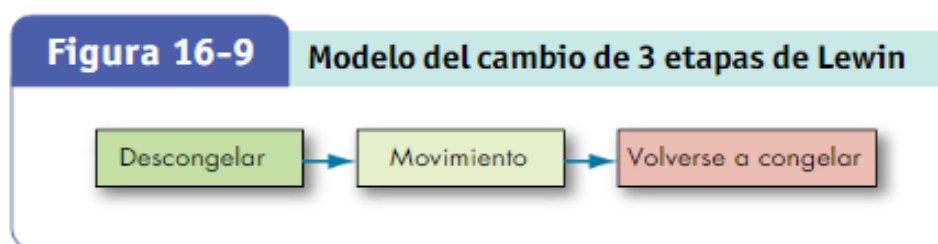
2.1.2 Teoría del cambio del campo de fuerza de Lewin

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). El investigador Kurt Lewin elaboró una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su teoría del campo de fuerza, una amplia variedad de fuerzas surge de la forma en que operan las organizaciones, sus estructuras, sus culturas y sus sistemas de control, que las hacen resistentes al cambio. Al mismo tiempo, una amplia variedad de fuerzas surge de sus cambiantes entornos específico y general que las impulsan a modificarse. Esos dos conjuntos de fuerzas siempre están en pugna dentro de una organización. Cuando esas dos fuerzas se equilibran, la entidad se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para lograr que cambie, sus gerentes deben encontrar la forma de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir las que se resisten a él o hacer ambas cosas a la vez. Cualquiera de esas estrategias vencerá la inercia y hará que la organización cambie. (Pág. 368).

2.1.3 El modelo de las 3 etapas de Lewin Kurt

Según (Robbins, S. P., Judge, T. A., 2023). Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debería atravesar 3 etapas: descongelar el statu quo, movimiento hacia el estado final deseado y volver a congelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. (Pág. 545).

Figura 1: Modelo del cambio de 3 etapas de Lewin



Fuente: (Robbins, S. P., Judge, T. A., 2023). Comportamiento Organizacional. Pág. 545.

Según (Robbins, S. P., Judge, T. A., 2023). Por definición, el statu quo es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio, es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia

individual como de la conformidad grupal, es necesario que el descongelamiento ocurra de tres formas. (Pág. 545).

Figura 2: Descongelar el statu quo



Fuente: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). Comportamiento Organizacional. Pág. 545.

Según (Robbins, S. P., Judge, T. A., 2023). Por un lado, se podrían incrementar las **fuerzas impulsoras** que dirigen el comportamiento para que se aleje del statu quo. Por el otro, podrían reducirse las **fuerzas restrictivas** que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio. Una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Las compañías que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas, porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar. Una vez que se inicia la etapa de movimiento es importante mantener el impulso. Las compañías que se preparan para cambiar tienen menos éxito que aquellas que atraviesan la etapa de movimiento con rapidez. Una vez implantado el cambio, la nueva situación se debe volver a congelar para mantenerla a lo largo del tiempo. Sin este último paso, es muy probable que el cambio sea muy breve y que los empleados intenten regresar al estado de equilibrio previo. (Pág. 545).

Según (Robbins, S. P., Judge, T. A., 2023). En los últimos años, los académicos han criticado el modelo de Lewin por varias razones. Primero, al igual que la jerarquía de necesidades

de Maslow (vea el capítulo sobre los conceptos de motivación), Lewin asume que el cambio ocurre secuencialmente, en orden, siempre progresando. Segundo, el modelo implica un sentido de agencia perfecta para los gerentes. En otras palabras, ¿los agentes de cambio realmente saben dónde están, ¿dónde se encuentran las personas de la organización y hacia dónde se dirigen? Las organizaciones son tan variables que es imposible hacer esto en la vida real. Otros han mencionado que el lenguaje de la “congelación” es algo problemático: el tiempo sigue avanzando, la congelación nunca suceda realmente y los nuevos cambios interrumpen los cambios actuales de forma dinámica. De hecho, los enfoques más modernos para entender el cambio en las organizaciones consideran cuestiones tales como el momento oportuno, el ritmo, el avance y la naturaleza de los agentes de cambio involucrados. (Pág. 545).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Definiciones de los principales conceptos (variables cuantitativas o categorías cualitativas) a partir de las teorías que trabajan el tema. Cada definición o explicación del concepto debe venir con la referencia de dónde se tomó. Las citas textuales están permitidas, deben elaborarse correctamente.

I. Gestión

“La gestión es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores. La administración es teoría, mientras que la gestión es práctica; una es concepto, la otra es aplicación.” (Chiavenato, I., 2020, pág. 6).

La gestión es esencial para el funcionamiento y el bienestar general de una organización. Una organización bien gestionada no solo aumenta la productividad y la eficiencia operativa, sino que también fomenta un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Los colaboradores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales cuando se utilizan prácticas de gestión efectivas, como una comunicación clara, la delegación adecuada de responsabilidades y el

establecimiento de metas alcanzables. Los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones, lo que aumenta la motivación y la satisfacción laboral.

Conjunto de elementos de una empresa u organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos relacionados con la calidad, y que se orientan a lograr los objetivos de la calidad.

"Proporciona a la organización la capacidad de cumplir los retos presentados por un entorno que se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal ". (Gutiérrez Pulido, H., 2020, pág. 47).

Además, una mejor gestión dentro de un departamento facilita la adaptación a los cambios en el entorno empresarial y permite una respuesta más ágil a los problemas que surgen. La organización se vuelve más competitiva en el mercado gracias a procesos bien definidos y supervisión efectiva que reducen los riesgos y resuelven los problemas de manera efectiva.

Este concepto es pilar fundamental en la investigación ya que a partir de allí se determinará si la Gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. va de la mano con los objetivos propuestos y de esta manera determinar el manejo de la priorización y el seguimiento a estos planes y objetivos para una adecuada gestión.

II. Objetivos

Los objetivos de una organización se plantean desde su fundación y dan a la empresa un sentido de ser; podríamos decir que son el ADN organizacional. Es necesario, siempre, tener presentes los objetivos de la empresa que son los que la llevan a los resultados. (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C., 2020, pág. 151).

Los objetivos bien definidos dan a todos los niveles de la organización una dirección clara. Esto no solo alinea los esfuerzos individuales y de equipo hacia metas compartidas, sino que también ayuda a evitar que los recursos y la energía se dispersen en actividades que no producen

los resultados deseados. Por lo tanto, se fomenta un sentido de propósito compartido entre los colaboradores, lo cual es esencial para mantener una alta motivación y compromiso.

Desde un punto de vista organizacional, los objetivos son propósitos, guías y principios rectores perennes; son parte del ADN de las empresas. Al igual que la misión y la visión, los objetivos siempre deben estar presentes, porque guían los actos y sirven de base para generar proyectos, planes, actos, decisiones. Incluso, en épocas de conflictos dentro de la empresa y entre los inversionistas, miembros de la alta dirección deben fundamentar las argumentaciones con base en sus raíces. (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado, C., 2020, pág. 151).

Los objetivos también brindan un marco de referencia para evaluar el progreso y el desempeño. Los gerentes y líderes pueden medir el éxito y ajustar las estrategias para alcanzar las metas. En un entorno empresarial dinámico, donde las circunstancias y los desafíos pueden cambiar rápidamente, esta capacidad de monitoreo y adaptación constante es crucial. Por lo tanto, los objetivos sirven como una brújula estratégica que ayuda a la toma de decisiones informadas y a la adaptación efectiva de la organización a los cambios.

El concepto Objetivo es uno de los indicadores más importantes en la investigación ya que como bien se mencionó anteriormente los objetivos son una forma clara para medir el proceso que tiene actualmente; por lo cual se pretende analizar en esta investigación si se está llevando a cabo de una forma correcta.

III. Plan de Acción

La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cuales permite administrar sus recursos, organizarlos internamente, dirigirlos y controlarlos. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general, como se analizará más adelante. (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado, C., 2020, pág. 231).

Un plan de acción bien elaborado proporciona una ruta clara para lograr los objetivos de la organización. Divide los objetivos grandes en tareas más pequeñas y fáciles de manejar, asignándoles tareas y plazos específicos. Esto permite a los colaboradores comprender su papel y concentrar sus esfuerzos en las actividades que más contribuyen al logro de los objetivos.

“La planeación es algo que hacemos antes de llevar a cabo una acción, es decir, es una decisión anticipada. La planeación es necesaria cuando el objetivo futuro que deseamos implica una serie de decisiones interdependientes, o sea, “un sistema de decisiones anticipadas”” (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado, C., 2020, pág. 231).

Un plan de acción ayuda a monitorear y evaluar el progreso. Permite realizar un seguimiento de cerca del progreso hacia las metas establecidas y, si es necesario, tomar medidas correctivas. Esto no sólo ayuda a mantener el rumbo hacia el éxito, sino que también permite a la organización adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno o en las circunstancias internas. En resumen, un plan de acción efectivo no solo dirige la ejecución estratégica, sino que también fortalece la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de manera proactiva y organizada.

Este concepto es relevante para la investigación ya que se determinará si se está logrando llevar a cabo una buena gestión de los planes de acción en la dirección de Presupuesto de la C.C.S.S con base en los objetivos planteados y el seguimiento que se le está dando a cada uno de ellos.

IV. Indicadores

La definición y la medición de los indicadores son una forma de conocer el desempeño de la organización en el corto, mediano y largo plazo, respecto de ciertas actividades consideradas relevantes en determinadas circunstancias. Una identificación y una medición de indicadores adecuadas deben estar en función del desarrollo de la misión y el logro de los objetivos organizacionales. (Bernal Torres, C. A., 2022, pág. 364).

Los indicadores ofrecen una visión precisa de la situación actual de la organización en una variedad de aspectos importantes. Esto ayuda a determinar las áreas que funcionan bien y las que necesitan mejorar.

Según (Bernal Torres, C. A., 2022 pág. 365). Los indicadores también deben determinar los factores prioritarios, tanto del ambiente organizacional como del entorno externo que afectan el logro de los objetivos organizacionales y la capacidad competitiva. Los indicadores, entonces, requieren ser pertinentes, oportunos, adecuados y sostenibles en el tiempo. De acuerdo con Morales (2005), algunas de las características de un buen indicador de gestión son las siguientes:

- Precisión: son entendidos de forma clara por las personas de la organización.
- Relevancia: reflejan información prioritaria y crítica
- Apropriados: realmente reflejan información relevante.
- Prácticos: son fáciles de medir en el momento que se requiere.

Clasificación de los indicadores

Si bien existe una gran diversidad de formas de clásica los indicadores de gestión del desempeño organizacional, a continuación, se presentan las más usuales:

1. De gestión de actividad por áreas funcionales

Son los indicadores diseñados para medir y evaluar el desempeño de las áreas funcionales de la organización. Entre los principales indicadores de la actividad funcional se suelen mencionar los siguientes:

- Indicadores financieros.
- Indicadores del marketing.
- Indicadores de producción y operaciones
- Indicadores de gestión humana.
- Indicadores de investigación y desarrollo.

2. De gestión específica

Son los indicadores destinados a evaluar el desempeño de las actividades específicas en

la labor de la organización, una dependencia o una tarea.

3. De gestión de presupuesto

Son los indicadores relacionados con la ejecución del presupuesto en función del direccionamiento estratégico de las organizaciones para un determinado periodo.

4. De eficiencia

Son los indicadores utilizados para evaluar la optimización de los recursos en un determinado periodo por parte de la organización.

5. De productividad

"Son los indicadores que evalúan la relación entre los recursos requeridos para realizar una actividad y los resultados obtenidos por la respectiva actividad ejecutada". (Bernal Torres, C. A., 2022, pág. 366).

En definitiva, los indicadores son herramientas esenciales para cualquier organización que desee mejorar el desempeño, alcanzar sus objetivos y lograr el éxito a largo plazo. Las organizaciones pueden motivar a sus colaboradores, optimizar sus procesos, tomar decisiones informadas y fomentar una cultura de mejora continua mediante la implementación de un sistema de indicadores efectivo.

Es importante este concepto en el estudio ya que los indicadores influyen de manera directa con los objetivos de la Dirección de Presupuesto; por lo cual es relevante prestar atención al indicador que están manejando para considerar si pueden mejorar alguno de ellos en este estudio.

V. Toma de decisiones

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, para lo cual deben analizar las opciones y tomar las determinaciones correspondientes, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. Las buenas decisiones son la

base para seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que, si son malas, lo afectan negativamente. (Pág. 207).

La toma de decisiones en respuesta a oportunidades ocurre cuando los gerentes buscan la forma de mejorar el desempeño organizacional para beneficio de clientes, empleados y demás grupos de interés. En "El reto de un gerente", vimos cómo Shigetaka Komori aprovechó las oportunidades que se le presentaron para adquirir compañías de cuidados médicos y desarrollar nuevos productos que capitalizan las fortalezas de la firma. La toma de decisiones en respuesta a las amenazas ocurre cuando se producen eventos dentro o fuera de la organización que tienen efectos adversos en el desempeño organizacional, y los gerentes intentan encontrar formas de elevarlo. (Jones, G. R., George, J. M., 2019, pág. 207).

Tipos de Toma de decisiones

1. Decisiones Programadas

La toma de decisiones programadas es un proceso de rutina prácticamente automático, pues son decisiones que se tomaron tantas veces en el pasado que los gerentes ya formularon reglas o instrucciones que deben aplicarse cada vez que se presenten determinadas situaciones inevitables.

Esta toma de decisiones se llama programada porque los gerentes de oficina, por ejemplo, no necesitan emitir juicios nuevos cada vez que deben tomarlas, sino que, para hacerlo, pueden recurrir a reglas establecidas desde mucho antes.

"La toma de decisiones programada se concreta cuando los gerentes cuentan con la información que necesitan para crear las reglas que regirán el proceso ". (Jones, G. R., George, J. M., 2019, pág. 208).

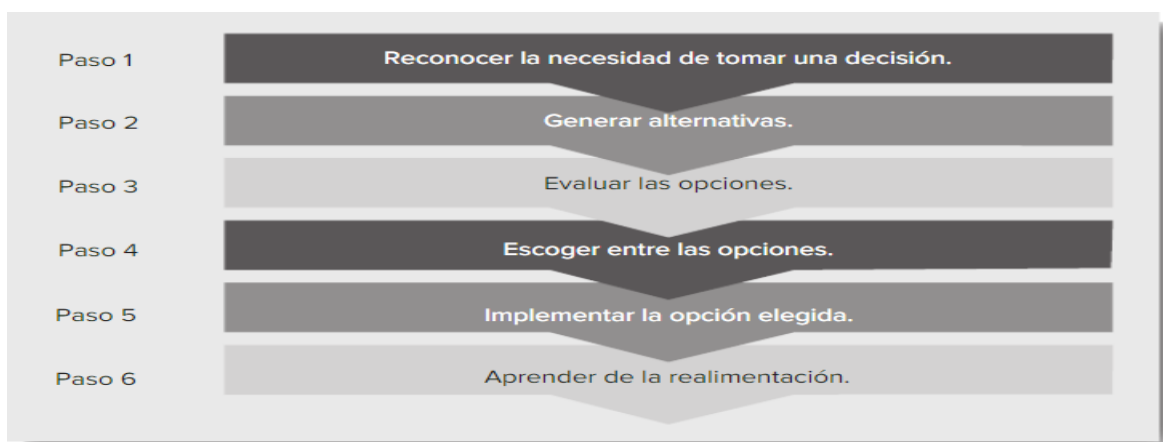
2. Toma de Decisiones No Programadas

Una toma de decisión no programada se requiere para elaborar decisiones no rutinarias. Las decisiones no programadas se toman en respuesta a oportunidades y amenazas nuevas. Este proceso se debe poner en marcha cuando no existen reglas establecidas para tomar las

decisiones a las cuales los gerentes puedan recurrir para aplicarlas a una situación. Y no existen reglas porque la situación en cuestión es inesperada o incierta y los gerentes carecen de la información que necesitarían para formular reglas que la cubran. (Jones, G. R., George, J. M., 2019, pág. 210).

Figura 3: Los seis pasos de la toma de decisiones

Pasos del proceso de toma de decisiones



Fuente: Jones, G. R., George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. Pág.216.

1. Reconocer la necesidad de tomar una decisión

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). El primer paso del proceso de toma de decisiones consiste en reconocer la necesidad de tomar una decisión. Scott McNealy detectó esa necesidad y reconoció que debía tomarla rápidamente. Algunos estímulos suelen despertar la conciencia de que es preciso tomar una decisión. A menudo, estos estímulos se manifiestan debido a que los cambios en el entorno organizacional generan nuevas oportunidades y amenazas. (Pág. 216).

2. Generar opciones

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). "Después de reconocer la necesidad de tomar una decisión, los gerentes deben implementar un conjunto de posibles líneas de acción viables en respuesta a una oportunidad o una amenaza. Los expertos en administración consideran que

una de las razones por las cuales a veces los gerentes toman malas decisiones se debe a su incapacidad para generar y analizar diversas opciones. " (Pág. 217).

3. Evaluar las opciones

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). Cuando los gerentes generan un conjunto de opciones, deben evaluar las ventajas y las desventajas de cada una. La clave de una buena evaluación de las opciones radica en definir exactamente la oportunidad o la amenaza y después estipular los criterios que deberían influir en la selección de las opciones para responder al problema o a la oportunidad. (Pág. 217).

4. Escoger entre las opciones

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). Después de evaluar atentamente el paquete de posibles soluciones, el siguiente paso consiste en clasificar las opciones (con base en los criterios enunciados en la sección anterior) y tomar una decisión. Cuando clasifican las opciones, los gerentes deben asegurarse de que toda la información disponible se concentre en el problema o el asunto en cuestión. (Pág. 220).

5. Implementar la opción elegida

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019). Luego de tomar una decisión y elegir una opción, se debe implementar y se deben tomar muchas decisiones subsiguientes y relacionadas. Después de determinar una línea de acción, por ejemplo, crear una nueva línea de ropa para dama, se deben tomar miles de decisiones subsiguientes para ejecutarla. Esas decisiones se relacionan con la contratación de diseñadores de moda, la compra de telas, la búsqueda de fabricantes de alta calidad y la firma de los contratos con las tiendas de ropa para vender la nueva línea. A pesar de que la necesidad de tomar decisiones subsiguientes para implementar la línea de acción escogida parezca evidente, muchos gerentes toman una decisión y después dejan de actuar en consecuencia, lo que equivale a no tomar decisión alguna. Para asegurarse de que una decisión se implemente, los directivos deben asignar a los gerentes de nivel medio la responsabilidad de tomar las decisiones de seguimiento que se requieran para alcanzar la meta.

Deben otorgarles los recursos suficientes para alcanzar la meta y responsabilizarlos de su desempeño. Si los gerentes de nivel medio logran implementar con éxito la decisión, se les debe premiar; si fallan, deben ser sancionados. (Pág. 220).

6. Aprender de la realimentación

Según (Jones, G. R., George, J. M., 2019 pág. 220). El último paso del proceso de toma de decisiones es aprender de la realimentación. Los gerentes eficaces siempre realizan un análisis retrospectivo para descubrir qué pueden aprender de los éxitos y los fracasos pasados. Aquellos que no evalúan los resultados de sus decisiones no aprenden de la experiencia, sino que se estancan y tienden a cometer los mismos errores una y otra vez.⁸¹ Para evitar este problema, deben establecer un procedimiento formal con el que puedan aprender de los resultados de decisiones anteriores. El procedimiento debe incluir estos pasos:

1. Comparar lo que realmente ocurrió con lo que se esperaba que ocurriera como resultado de la decisión.
2. Analizar por qué no se cumplieron las expectativas de la decisión.
3. Derivar líneas de acción que ayuden a la toma de decisiones en el futuro.

Los gerentes que siempre se esfuerzan por aprender de sus errores y éxitos del pasado suelen mejorar continuamente las decisiones que toman. Es mucho lo que puede aprenderse cuando se evalúan los resultados de las decisiones y esa evaluación puede generar enormes beneficios. Aprender de la realimentación es especialmente importante para los emprendedores que fundan sus propias empresas, como se ilustra en “La administración desde dentro”.

Este concepto es relevante para la investigación ya que se determinará si se está logrando llevar a cabo una buena toma de decisiones en la dirección de Presupuesto de la C.C.S.S con base en los objetivos planteados y el seguimiento que se le está dando a cada uno de ellos.

VI. Herramientas Administrativas

Proceso Administrativos y su aplicación en las empresas es fundamental entenderlo como un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos y productos (resultados) que se “autorregulan” por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles. El enfoque de sistemas es holístico (totalizador), porque las partes del PA son elementos interactuantes; las causas y efectos repercuten entre ellos. Hay autores que dicen que dan el “efecto holográfico de un holograma” que permite ver en diferentes dimensiones el mismo concepto. (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C., 2020, pág. 177).

El proceso administrativo es más bien un conjunto de técnicas y herramientas que se deben dominar por su valor teórico-práctico y hoy la inteligencia artificial ha generado aplicaciones extraordinarias para las diferentes etapas administrativas. Es un trabajo creativo para el diseño, operación y control de las organizaciones que obliga a ser originales. (Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C., 2020, pág. 184).

Las herramientas que se encuentran dentro de una organización no solo mejoran la creatividad y la innovación, sino que también mejoran la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Las empresas que integran inteligentemente estas herramientas pueden mantenerse competitivas y liderar en sus respectivos campos.

Es importante este concepto ya que se pretende identificar si la Dirección de Presupuesto cuenta con herramientas para lograr sus metas y objetivos dentro de la Institución.

VII. Técnicas

Técnica de planeación estratégica:

Según (Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J., 2023). (Serna, 1994). La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa,

así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Pág. 16).

(Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J., 2023). “Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”. (Pág. 16).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Dirección de Presupuesto es responsable de asesorar a las diversas unidades de trabajo de la Institución (unidades administrativas adscritas a: la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Médica, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Gerencia de Logística, Gerencia de Pensiones, Direcciones Regionales de Sucursales, así como las unidades médicas tales como: los Hospitales Nacionales, Hospitales y Centros Especializados, Direcciones de Red Integradas de Prestación de Servicios de Salud, Hospitales Regionales, Áreas de Salud y EBAIS, en aspectos relacionados con la sostenibilidad financiera y económica de los Seguros de Salud, de Pensiones y del Régimen No contributivo, mediante la utilización de modelos de pronósticos financieros y la formulación de la normativa presupuestaria.

Forma parte del Consejo Asesor Financiero y Presupuestario y de la Comisión del Gasto en Contrataciones, con la finalidad de mantener el equilibrio financiero. Le corresponde administrar los procesos de formulación de presupuesto, del control y la evaluación del gasto.

Misión

Desarrollamos los planes de ingresos financieros estimados, gastos proyectados, control y evaluación de la ejecución de los mismos, con la finalidad de fortalecer la sostenibilidad de los sistemas de salud y de pensiones en beneficio de la población costarricense.

Visión

Seremos una unidad rectora y conductora, con un efectivo pronóstico, ejecución y control de los ingresos y los gastos institucionales, otorgando servicios de calidad y oportunidad.

Para alcanzar la misión y la visión de la Dirección de Presupuesto se establecen los siguientes objetivos general y específicos:

Objetivos

Son los resultados deseados para la organización, orientan las decisiones de la administración, establecen las bases para la planificación y definen los propósitos y metas para cada una de las unidades de trabajo adscritas.

Objetivo general

Fortalecer la estabilidad y sostenibilidad presupuestaria y financiera de la Institución, mediante la planificación, la asignación, el control, la evaluación y el fomento de la administración eficiente de los recursos, de acuerdo con la realidad económica de la Institución.

Objetivos específicos

- Determinar la macroasignación de los recursos financieros en el ámbito institucional, mediante la planificación y la observancia de los lineamientos presupuestarios, la ejecución de los egresos, la integración de los presupuestos y las modificaciones que realizan las unidades de trabajo, en los seguros de Salud, Pensiones y el régimen No Contributivo.
- Mantener sistemas de control, de evaluación y promover la ejecución eficiente de los recursos financieros, mediante el cumplimiento de la política presupuestaria y la normativa institucional.

Estructura por productos y procesos

Define los productos que se deben otorgar a los usuarios y los procesos de trabajo a implementar, los cuales son el conjunto lógico de actividades que se realizan con el propósito de transformar los insumos y obtener productos y servicios con un valor agregado, que satisfagan los requerimientos de la Institución y de los usuarios. El enfoque sistémico (insumo-proceso-

producto), proporciona a la organización una secuencia lógica de análisis y permite realizar las operaciones en forma coherente.

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

Adicionalmente, la estructura por productos y procesos facilita la planificación estratégica y operativa, el proceso de presupuestación, la administración de los recursos disponibles, la implementación de los mecanismos de control, la evaluación de la gestión, la facultación de los funcionarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión de la organización, está conformada por un conjunto de procesos, subprocesos, actividades sustantivas y productos.

La Dirección de Presupuesto es responsable de administrar, planificar, dirigir, conducir y evaluar estratégicamente tres procesos de trabajo: Dirección; Formulación de Presupuesto; Control y Evaluación del Gasto.

A continuación, se presenta la estructura por productos y procesos de esta Dirección:

**Tabla 1 -Descripción de Procesos. Dirección de Presupuesto-C.C.S.S.
ESTRUCTURA POR PRODUCTOS Y PROCESOS**

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos
Dirección	Gestión Estratégica (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección, coordinación, control, evaluación y retroalimentación estratégico de la gestión. • Instrucciones técnicas generales para el desarrollo de la gestión. • Prioridades internas de trabajo. • Regulación y normativa técnica. • Representación institucional en su ámbito de competencia. • Sistema estratégico interno de información. • Desconcentración de las actividades operativas. • Cultura organizacional. • Administración de recursos humanos. • Sistema de control interno. • Desarrollo profesional de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración estratégica.
	Gestión Administrativa y Logística (**)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo y presupuesto integral de la Dirección. • Soporte administrativo y logístico a la Dirección y Áreas de Trabajo adscritas. • Administración de procesos administrativos internos. • Desarrollo de proyectos y estrategias administrativas en su ámbito de competencia. • Control interno. • Administración interna de los recursos asignados. • Sistema de información operativo interno. • Control de activos. • Planificación, adquisición, custodia, distribución de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración operativa.

(*) A cargo del Director.

(**) A cargo de un Jefe de Subárea.

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos
Formulación de Presupuesto	Soporte Técnico y Administrativo (*)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en la formulación de la regulación y la normativa técnica. • Consolidar la formulación y presupuestos extraordinarios. • Verificar y certificar el bloque de legalidad. • Capacitación interna a la Dirección y externa en materia de requisitos y calidad. • Recepción de documentación de Servicios Personales (reasignación, ampliación de jornadas, incentivos, entre otros). • Trámites de los recursos presupuestarios y las modificaciones respectivas. • Participación en las comisiones de evaluación y control del gasto en las diferentes regiones. • Comunicación a la Dirección de Recursos humanos de los trámites realizados bisemanalmente. ▪ Preparación de informes gerenciales ▪ Desarrollo de proyectos específicos. ▪ Coordinación y participación en equipos de trabajo. ▪ Dirección, coordinación, seguimiento, control y retroalimentación de la gestión. ▪ Participación en la formulación del plan operativo y del presupuesto. ▪ Sistema de control interno. ▪ Cultura organizacional. ▪ Desarrollo profesional. ▪ Administración de recursos. ▪ Administración del sistema de información interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración operativa • Asignación de presupuestos
	Formulación y Modificaciones Presupuestarias (**)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estimaciones presupuestarias. • Diseñar, analizar y divulgar la política presupuestaria. • Elaboración del Manual de Formulación de Presupuesto. • Apoyar la Negociación de los Compromisos de Gestión. • Recepción y revisión de los proyectos de presupuesto de las unidades de trabajo. • Consolidación del presupuesto institucional. • Presentación del presupuesto de la Institución ante la Contraloría General de la República. • Diseño y actualización del Instructivo de Modificaciones Presupuestaria. • Recepción y análisis de las modificaciones presupuestarias internas y externas. • Consolidación y preparación de cuadros resúmenes de modificaciones. • Administración de recursos. • Promoción de la cultura organizacional. • Seguimiento, control, evaluación, información y retroalimentación. • Implementación del sistema de control interno. • Participación en la formulación del plan operativo y del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos y modificaciones de las unidades ejecutoras realizados

(*) A cargo del Jefe de Área.

(**) A cargo de un jefe de Subárea.

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos
<p align="center">Control y Evaluación Presupuestaria</p>	<p align="center">Soporte Administrativo (*)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en la formulación de la regulación y la normativa técnica. ▪ Desarrollo de proyectos específicos. ▪ Coordinación y participación en equipos de trabajo. ▪ Dirección, coordinación, seguimiento, control y retroalimentación de la gestión. ▪ Participación en la formulación del plan operativo y del presupuesto. ▪ Sistema de control interno. ▪ Cultura organizacional. ▪ Desarrollo profesional. ▪ Administración de recursos. ▪ Administración del sistema de información interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Operativa
	<p align="center">Control y Evaluación del Gastos (**)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las conciliaciones mensuales de presupuesto-contabilidad. • Definir y actualizar la metodología para las acciones de liquidación. • Recopilación de la información presupuestaria y contable de los regímenes de salud y pensiones. • Análisis periódico del movimiento de cuentas presupuestarias y contables. • Preparación de los cuadros de ingresos y egresos del régimen No Contributivo. • Análisis de las diferencias presupuestarias y contables que se presentan. • Elaboración y remisión de los informes a las autoridades superiores y a los entes externos. Contraloría general de la República y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria. Análisis de la ejecución presupuestaria de las unidades ejecutoras. • Evaluación del presupuesto y los puntos de control. • Actualización de los datos históricos de egresos. • Análisis del comportamiento y tendencia del gasto de las partidas: servicios personales, no personales, compra de mercadería y servicios, préstamos hipotecarios. • Desarrollar la capacitación interna y externa sobre la efectiva gestión presupuestaria. • Realizar el registro y control de las reservas de crédito legales a las unidades. • Realizar el registro de las prestaciones legales. • Realizar el control del programa 5000 (compra de mercadería y equipo institucional). • Administración de recursos. • Promoción de la cultura organizacional. • Seguimiento, control, evaluación, información y retroalimentación. • Implementación del sistema de control interno. • Participación en la formulación del plan operativo y del presupuesto 	<p align="center">Informes de ejecución presupuestaria.</p>

(*) A cargo del Jefe de Área.

(**) A cargo de un jefe de Subárea.

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos
<p align="center">Control y Evaluación del Gasto</p>	<p align="center">Análisis y Seguimiento Presupuestario (**)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de información actualizada de los presupuestos de SEM, IVM, RNC. • Analizar y validar los datos que afectan los sistemas presupuestarios. • Verificar los registros Informe mayor, auxiliar de asignaciones presupuestarias. • Atender las consultas de los responsables de presupuestos de las Unidades Ejecutoras. • Capacitar en el uso de las herramientas presupuestarias. • Realizar el registro y control de las reservas presupuestarias. • Realizar el trámite y registro de las prestaciones legales. • Conciliar la información presupuestaria • Administración de recursos. • Promoción de la cultura organizacional. • Seguimiento, control, evaluación, información y retroalimentación. • Implementación del sistema de control interno. • Participación en la formulación del plan operativo y del presupuesto. 	<p>Desarrollo implementación y mantenimiento de sistemas automatizados.</p>

(*) A cargo del Jefe de Área.

(**) A cargo de un jefe de Subárea.

Fuente: Dirección de Presupuesto-C.C.S.S.

Estructura organizacional

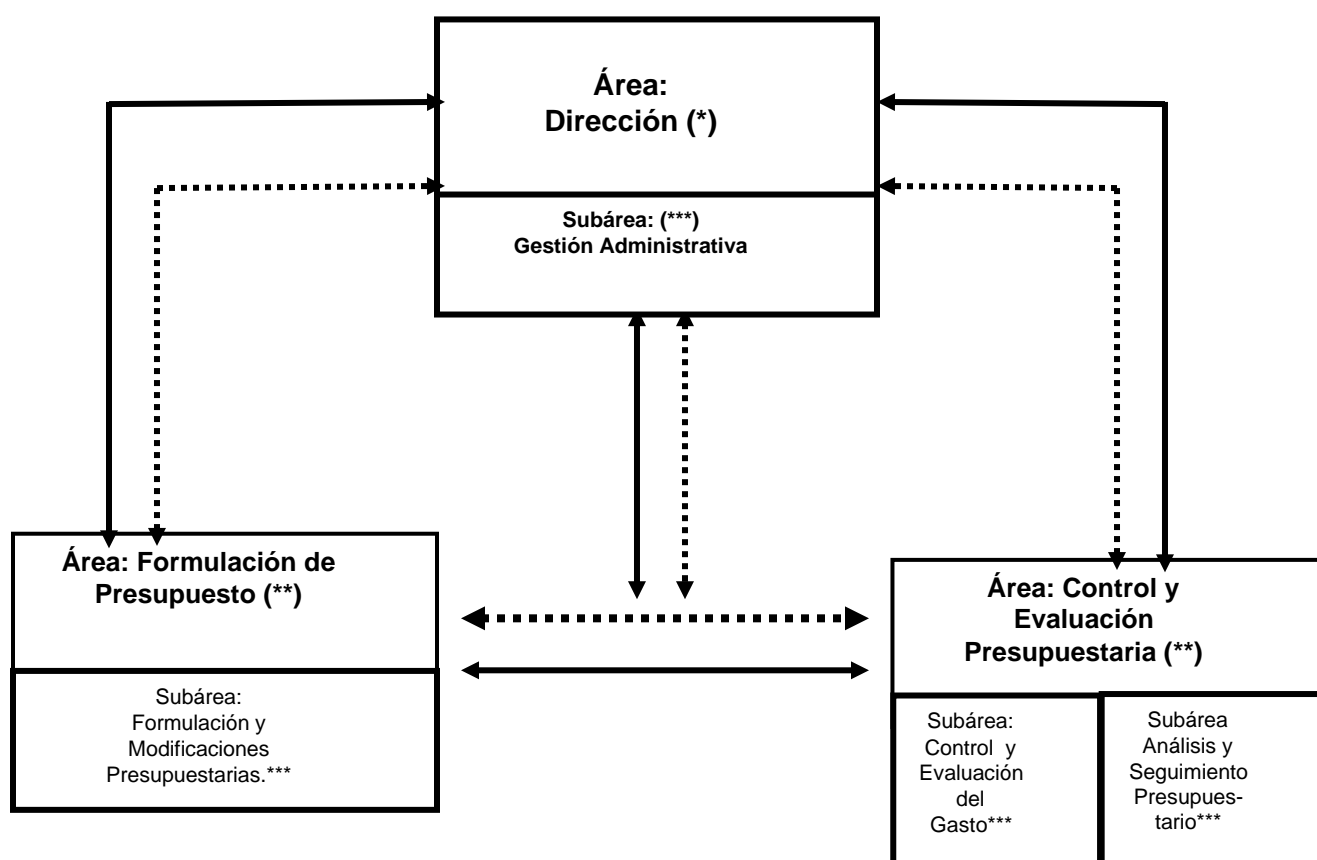
La estructura organizacional se diseña con el propósito de lograr la máxima eficiencia, eficacia y productividad en el logro de la misión y los objetivos definidos, facilita el trabajo en equipo, otorga mayor agilidad a la organización para la prestación de los servicios, sin perder de vista la importancia que representa contar de una cultura organizacional orientada al usuario, que fomente los valores individuales y colectivos, las interrelaciones positivas y promueva el bienestar y la salud de la organización. No existe una estructura organizacional perfecta, por lo que se deben considerar sus ventajas y desventajas, para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que se presenten.

El organigrama es la representación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identifica las líneas de autoridad y responsabilidad, representa los niveles de toma de decisiones y de administración estratégica y operativa. Se elabora como un subproducto final de la aplicación de la metodología establecida, es un medio y no un fin en sí mismo, representa en forma estática la organización, la dinámica funcional se obtiene mediante el

desarrollo de los mecanismos de coordinación, la interacción humana, la conformación interna de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios y el desempeño polifuncional de los colaboradores para la implementación de los procesos y subprocesos permanentes de la organización, la estructuración de equipos de trabajo matriciales y por proyectos para la consecución eficaz de los objetivos y estrategias temporales.

Seguidamente se presenta el organigrama jerárquico de esta Dirección:

**Figura 4 -Organigrama Dirección Presupuesto-C.C.S.S.
Dirección de Presupuesto
Áreas y subáreas de trabajo**



Fuente: Dirección Presupuesto-C.C.S.S.

(*) A cargo del Director.

(**) Administrados por el Jefe de Área

(***) Administrado por un Jefe de Subárea.

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla la metodología utilizada en esta investigación. Adicionalmente se definen las fuentes de información, los instrumentos y técnicas utilizadas para el proceso de la recolección de la información que proporciona la base para sustentar la veracidad de la investigación.

3.1. ENFOQUE

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Según (Bernal Torres, C. A., 2022). Método cuantitativo o tradicional. Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar tradicional o positivista. (Pág. 58).

En el enfoque cuantitativo, es una metodología de investigación, se utilizan datos numéricos para examinar los fenómenos y responder las preguntas de investigación. En cuanto al análisis, se basa en la medición objetiva y la estadística se utilizan para probar las hipótesis, identificar patrones y establecer relaciones entre variables.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

Según (Bernal Torres, C. A., 2022). Método cualitativo. De acuerdo con Bonilla y Rodríguez., 2005), se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos, mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos

teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (Pág. 58).

En el enfoque cualitativo, este tipo de metodología de investigación se utiliza desde una perspectiva subjetiva y contextualizada para explorar y comprender fenómenos complejos. No usa datos numéricos y técnicas estadísticas; se ocupa de la recopilación y análisis de datos no numéricos, como textos, entrevistas, observaciones y experiencias personales.

3.1.3 Enfoque Mixto

Según (Bernal Torres, C. A., 2022). Para Bryman (2007) y Johnson et al. (2007), la investigación mixta o con enfoque mixto es aquella en la que, en un proceso de investigación, se mezclan o combinan técnicas, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo. Para Creswell (2009), la investigación mixta integra en un mismo estudio metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de generar información que permita una mayor comprensión acerca del objeto de estudio, y para Leech y Onwuegbuzie (2009), tiene el objetivo de recoger, analizar e interpretar de forma simultánea datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de tener un abordaje amplio sobre un tema de investigación. (Pág. 91).

En enfoque mixto, es una metodología de investigación, ya que es una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos. Integrando ambos enfoques, los investigadores pueden integrar datos numéricos y no numéricos para responder preguntas de investigación desde diferentes perspectivas.

La presente investigación se lleva a cabo utilizando un enfoque de investigación Cualitativo, lo que significa que se analizan datos cualitativos. Se busca obtener información de diversas fuentes, como datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, con el objetivo de responder a los objetivos de la investigación.

3.2 ALCANCE

3.2.1 Exploratorio

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde perspectivas innovadoras. (Pág. 107).

El alcance exploratorio se refiere a un diseño de trabajo que busca explorar algo que no ha sido investigado completamente o es poco conocido. Es un término utilizado en investigación para describir un tipo de estudio cuyo objetivo principal es explorar y entender un fenómeno, problema o situación que no ha sido ampliamente investigado o que es poco conocido.

3.2.2 Descriptivo

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (Pág. 108).

En este tipo de investigación, se busca recolectar información preliminar para generar una comprensión básica y establecer las bases para estudios más detallados o específicos.

El alcance de mi investigación será descriptivo, ya que se enfoca en el “qué tan” de las variables y fenómenos que son estudiados, es decir, en detallar y caracterizar de manera precisa.

Un alcance descriptivo permite recolectar datos acerca de lo que se puede estar estudiando, cómo, cuándo o dónde se manifiesta, creando un cuerpo informativo sólido sin necesariamente ahondar en relaciones causales o dar explicación al “por qué”. Este tipo de alcance es ideal cuando lo que se busca es un panorama claro y detallado de la situación actual, ya que proporciona las bases para futuras investigaciones o para la toma de decisiones.

3.2.3 Correlacional

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. (Pág. 110).

En general, el alcance correlacional es una parte importante de la investigación científica que permite a los científicos sociales entender mejor las relaciones entre variables diferentes. Sin embargo, es importante no difundir demasiado los resultados obtenidos a través del alcance correlacional.

3.2.4 Explicativo

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Pág. 111).

Además, el alcance explicativo proporciona una comprensión detallada y profunda de por qué ocurren los fenómenos al identificar y analizar las relaciones causales y los mecanismos

subyacentes. Este tipo de alcance permite a los investigadores desarrollar teorías más sólidas y contribuir a una explicación más suficiente del tema de investigación.

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia, se guían por preguntas como: ¿qué efectos tiene la incompetencia interpersonal (devaluación propia y ante los demás, desconocimiento de los otros e inhabilidad social) sobre la idea de suicidarse y atentar contra su vida en el caso de universitarios jóvenes? (18 a 25 años en un contexto particular), ¿qué variables mediatizan los efectos y de qué modo?, a su vez, ¿cómo influye la baja autoestima en la incompetencia interpersonal?, ¿determinada terapia disminuye la reincidencia de intentos de suicidio en cierta población?, ¿cómo?, ¿por qué?, etcétera. (Pág. 113).

3.3 DISEÑO

3.3.1 Diseño Cuantitativo

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Dentro del enfoque cuantitativo la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que apliquemos el diseño tal como fue preconcebido (particularmente en el caso de los experimentos). Desde luego, en cualquier tipo de investigación el diseño se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación (por ejemplo, un experimento en el cual no funciona el estímulo experimental, éste tendría que modificarse o adecuarse). (R. Hernández et al., 2014). (Pág. 91).

Es un enfoque de investigación centrado en la colección y el análisis de datos numéricos que permite identificar patrones, verificar hipótesis y establecer correlaciones entre variables. Este diseño utiliza técnicas estadísticas y matemáticas para medir y analizar datos, y su objetivo es producir resultados que sean objetivos y generalizables.

3.3.2 Diseño Experimental

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). El término experimento tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2020). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. (Pág. 154).

Debido a su capacidad para minimizar la interferencia de diferentes factores y condiciones confusos ajenos a la investigación, el diseño experimental se considera la investigación más segura y precisa, ya que ayuda a determinar la causa y el efecto en matemáticas.

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). “El experimento es una investigación científica en la cual un investigador manipula o controla a una o más variables independientes y observa la variable o variables dependientes, en busca de una variación concomitante con la manipulación de las variables independientes”. (R. Hernández et al., 2014). (Pág. 102).

3.3.3 Diseño No experimental

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (R. Hernández et al., 2014). (Pág. 105).

Uno de los ejemplos clásicos de este tipo de diseño son los estudios observacionales, correlacionales, o en general, estudios descriptivos propiamente dichos; es decir, en casos donde la meta principal del estudio no es la predicción o resultado, sino la comprensión y descripción de la extensión y la intensidad de un fenómeno, o la evaluación de índices y grados de la interacción o asociación entre dos o más variables en un ambiente o un contexto reales. Por lo tanto, si la manipulación de la variable no es ética, posible o necesaria, entonces se realiza investigación natural.

3.3.4 Diseño Cualitativo

Según (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., Cuevas Romo, A., 2019). El término diseño adquiere otro significado, distinto al que posee dentro del enfoque cuantitativo, particularmente porque las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular. En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habrás de utilizar en el proceso de investigación. Miller y Crabtree (1992) lo denominan enfoque, Álvarez-Gayou (2003) marco interpretativo y Denzin y Lincoln (2005) estrategia de indagación. (Pág. 548).

Un aspecto positivo de este tipo de diseño se refiere a la flexibilidad y adaptabilidad del diseño cualitativo. El investigador puede ajustar constantemente el enfoque de la investigación en caso de ser necesario en función del desarrollo de los datos y las preguntas de investigación. Se presta especial atención a las perspectivas y la voz de los participantes, lo que permite comprender el fenómeno en profundidades y matices significativos.

Según (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., Cuevas Romo, A., 2019). Además, cabe señalar que cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales (son, como hemos dicho, “piezas artesanales del conocimiento, hechas a mano”, a la medida de las circunstancias). Puede haber estudios que compartan diversas similitudes, pero no réplicas, como en la investigación cuantitativa. Recuerda que sus procedimientos no son estandarizados. Simplemente, el hecho

de que el investigador sea el instrumento de recolección de los datos y que el contexto o ambiente evolucione con el transcurrir del tiempo hacen a cada estudio único. Sin embargo, como se comentó previamente, puede efectuarse generalización analítica. (Pág. 548).

3.3.5 Teoría Fundamentada

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). "Teoría fundamentada: su propósito es inducir teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas". (Pág. 551).

El diseño teórico experimental combina los elementos estructurales y la eficacia de los métodos experimentales, mientras que persigue un enfoque objetivo de comprobar dichas teorías, haciendo posible una comprensión más profunda y fundamentada en pruebas.

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). La teoría fundamentada es un diseño de investigación y un producto (Charmaz, 2014; O'Reilly, Paper y Marx, 2012); incluso para algunos autores es un método (Turner y Astin, 2021; Palacios, 2021). El investigador produce una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes (Urquhart, 2023; Taylor y Francis, 2013; Torrance, 2011; Sullivan, 2009; Haig, 2006). Desde luego, al generarse teoría se pueden producir hipótesis y conceptos o construcciones emergentes que la integran (variables potenciales para posteriores estudios cuantitativos), y consecuentemente, una representación o modelo visual (Milliken, 2010). (Pág. 551).

3.3.6 Diseño Narrativo

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centran en "narrativas", entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un

evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente (Nasheeda, Abdullah, Krauss y Ahmed, 2019; Czarniawska, 2004). (Pág. 566).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Diseños narrativos: el investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretejerlos y armar una historia o narrativa general. (Pág. 566).

3.3.7 Hermenéutico

Según (Páramo Morales, D., Campo Sierra, S. y Maestre Matos, L., 2020). A nivel general, la hermenéutica se asocia al enfoque interpretativo de la metodología cualitativa, en el que se incorporan la importancia del contexto y la dinámica de las relaciones de todas las partes desde una perspectiva holística (Quinn, 2002). (Pág. 62).

El diseño hermenéutico reconoce que la interpretación es un proceso dinámico en el que el investigador tiene prejuicios que influyen en la significatividad de la evidencia. Por lo tanto, el investigador también debe ser objeto de reflexión en el proceso. Como resultado, la hermenéutica busca lograr una comprensión más rica y contextualizada, ya que el sentido del concepto no es estático, sino que emerge del diálogo del texto, el contexto y el investigador.

Según (Páramo Morales, D., Campo Sierra, S. y Maestre Matos, L., 2020). Hoy día, en la investigación tradicional, la hermenéutica se utiliza para desarrollar un capítulo final de una investigación, normalmente denominado “interpretación o discusión de los resultados”, en el cual el investigador debe sustentar la significancia de sus datos (Rueda y Ildemaro, 1992). La hermenéutica clásica ha querido proponer reglas para combatir la arbitrariedad y el subjetivismo en las disciplinas que tienen que ver con la interpretación (Grondin, 2008). (Pág. 63).

3.3.8 Biográfico

Según (Dobles Oropeza, I., 2019). Los diversos métodos biográficos exponen intención a la narración y a la memoria, no sólo en su contenido sino también en su circulación, su construcción y sus implicaciones. Esos métodos biográficos según Kornblitt (2007), se basan en la inda estructurada de la historia de vida, tal como son relata por los propios sujetos. (Pág. 292).

El enfoque en el diseño biográfico, por otro lado, se encuentra en la recopilación de datos a partir de múltiples fuentes, como entrevistas en profundidad, autobiografías, diarios, cartas y otros documentos personales. El análisis se centra únicamente en la narrativa de vida de un individuo e intenta entender cómo todas las experiencias personales, eventos significativos y decisiones han contribuido a dar forma a su vida y visión.

Según (Dobles Oropeza, I., 2019). Montero., 2006) por su parte, expone lo siguiente en el contexto de su discusión acerca de las posibilidades de realizar investigación en el ámbito comunitario: el biográfico se caracteriza por explorar mediante narraciones del desarrollo los episodios y el trans ocurrir de la vida de una persona o de miembros de un grupo o una comunidad reflejando no sólo enfermérides si no la cotidianidad, los sentimientos, las creencias y las relaciones entre tejidas entre lo individual y lo sociocultural. (Pág. 259).

3.3.9 Estudio de casos

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Se refiere a un estudio que se interesa captar lo particular, se interesa como objeto de estudio y como entidades empíricas que buscan un medio para la descripción, el descubrimiento y desarrollo de regularidades de los fenómenos sociales. (Tarrés et al., 2014) (Ley & Barragán Hernández, 2004). (Pág. 140).

Este diseño es particularmente beneficioso cuando se busca comprender fenómenos complicados o raros, y cuando el objetivo es desarrollar teorías o hipótesis sobre cómo se comportan ciertos procesos en situaciones específicas. Los campos más utilizados para estudios de caso son ciencias sociales, educación, universidad de empresas, y salud, entre otros.

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Este es un método empleado para estudiar un individuo o una institución, un entorno o situación único de forma lo más intensa y detallada posible; se basa en una situación problemática real o ficticia para resolverla a partir de los contenidos presentados. Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución. (Pág. 141).

3.3.10 Fenomenológico

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). "Diseños fenomenológicos: su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias". (Pág. 573).

Este diseño es útil cuando el propósito de la investigación es comprender la profundidad y riqueza de las experiencias humanas en determinados contextos. En este sentido, puede brindar una perspectiva detallada de cómo las personas interpretan y viven fenómenos significativos en sus vidas. Su utilidad radica en disciplinas como la psicología, la educación, la salud y la sociología, entre otras, donde el entendimiento del significado subjetivo es esencial.

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtienes las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en la primera, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, exploras, describes y comprendes lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias ante un determinado fenómeno (categorías que comparten en relación con este) (Larsen y Adu, 2022; Collingridge y Gantt, 2019; Silverman, 2018; Wertz et al., 2011; Norlyk y Harder, 2010; Esbensen, Swane, Hallberg y Thome, 2008; Kvåle, 2007; O'Leary y Thorwick, 2006). Pueden ser sentimientos, emociones, razonamientos, visiones, percepciones, etc. (Churchill, 2022; Peoples, 2020; Patton, 2015; Benner, 2008; Álvarez-Gayou, 2003; Bogden y Biklen, 2003), como felicidad,

ira, pena, dolor, determinación, tranquilidad... De esta manera, en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias, más que abstraerlas para crear un modelo basado en sus interpretaciones, como en la teoría fundamentada. (Pág. 573).

3.3.11 Etnográfico

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales: grupos, comunidades, culturas y sociedades (Creswell y Creswell, 2023; Billups, 2021; Luciani et al., 2019; Whitehead, 2005), así como producir interpretaciones profundas y significados culturales (Madden, 2023; LeCompte y Schensul, 2013; Van Maanen, 2011), desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. Patton (2015) señala que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinfín de elementos). (Pág. 561).

El diseño etnográfico es un enfoque de investigación cualitativa que se enfoca en estudiar exhaustivamente la cultura, las prácticas y las experiencias de los grupos sociales en su entorno natural. La etnografía aprovecha la observación participante y la inmersión continua en el entorno social del grupo de estudio para adquirir información detallada y contextual sobre la vida diaria y las actividades del grupo.

3.3.12 Investigación-acción

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). " Investigación-acción: su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene ". (Pág. 577).

Es un enfoque colaborativo en la medida en que implica a los participantes afectados por el problema en cada paso del proceso. La participación activa de estos individuos asegura que las soluciones propuestas sean relevantes y efectivas en el contexto.

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Shani y Coghlan (2021) y Sandín (2003) señalan que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (White y Cooper, 2022; McKernan, 2001). La mayoría de los autores anteriores la ubica en los marcos referenciales interpretativo y crítico. (Pág. 577).

Investigación-acción es el tipo de diseño que utilizare en mi investigación, ya que esta metodología posibilita la intervención activa de las personas involucradas del proceso investigativo (pues utiliza un acercamiento colaborativo). La investigación-acción se caracteriza por un ciclo continuo de planificación, actuación, observación y reflexión que conduce a una adaptación constante y a una mejora progresiva de las prácticas en contextos específicos. Es por ello, que este tipo de enfoque se torna perfecto al involucrar a las personas investigadas en la identificación del problema y en las soluciones implementadas, se garantiza que los resultados de la investigación se relacionen con el tema y no sean abstractos. Similarmente, las soluciones que puedan resultar se alinearán con las necesidades de la comunidad o el grupo participante y no serán consideradas abstractas o sin fundamento.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Una vez seleccionado al público objetivo se llevará a cabo la exploración en relación a las particulares. En algunos aspectos no se podrá indagar a toda la localidad, ya sea por motivos financieros o por la escasez de complementos en la exploración o por no disponer de un tiempo adecuado por ende está en elegir uno de los segmentos de modo que será lo más específico al momento de llevar a cabo la exploración. (Pág. 201).

La población de la presente investigación está determinada por un director, 6 jefaturas internas y 1 experto externo, como estrategia para determinar la gestión organizacional de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

3.4.2 Tipo de muestra

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., 2023). Muestra: en la ruta cualitativa, es el grupo o conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. (Pág. 447).

La muestra no se va a utilizar porque se va a emplear el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 2
Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Supervisores y jefaturas de la Dirección de Presupuesto Dirección de presupuesto de la C.C.S.S.	Supervisores y jefaturas de la dirección con menos de seis meses en su puesto Dirección de presupuesto de la C.C.S.S.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Es importante tomar en cuenta una serie de implicaciones éticas. Por ejemplo, generalmente la persona firma una carta de consentimiento con la investigación, sin embargo, no siempre es factible explicar a la persona de que se tratará todo el estudio, ya que en el transcurso de la entrevista pueden surgir aspectos no planteados en la carta de consentimiento. (Pág. 147).

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Esto crea problemas, la persona puede entonces estar proporcionando información en contra de su voluntad expresa, ya que eso no lo autorizó al principio o puede no estar haciendo un uso consciente de su derecho de abstenerse de contestar o retirarse de la investigación de forma libre, podríamos decir que la primera parte de la entrevista la “indujo” a continuar. (Pág. 147).

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Por estas razones, algunos autores proponen a la persona firmar una carta de consentimiento de todo el proceso de la entrevista, estableciendo desde el principio que pueden plantearse múltiples situaciones imprevisibles, pero que la persona puede retirarse del estudio en el momento en que lo estime pertinente. (Pág. 147).

Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). Muchos otros aspectos de la investigación cualitativa tienen implicaciones éticas, podemos mencionar otro aspecto: la confidencialidad, no siempre es posible proteger la identidad de la persona que se estudia, no basta ocultar o cambiar el nombre ya que los miembros de grupos vinculados con la persona pueden descubrir de quien se trata por medio de los otros datos que se mencionan en el estudio, como edad, género, ocupación, escolaridad, medio económico, social, cultural o religioso. (Pág. 147).

Según (Morán Reyes, A. A., 2019). La ética aplicada se involucró, desde un principio en el campo de la ciencia y de la tecnología, ya que el desarrollo de sus proyectos se refleja de diversas maneras en la sociedad, y es aquí donde la ética debe estar presente de una manera dialogante y preventiva, sobre el uso de los conocimientos y objetos producidos por ambas, por lo cual debe ser crítica y plural. Adela Cortina expresa cuáles son las tareas esenciales de la ética como disciplina eminente- mente teórica. (Pág. 62).

- Todos los participantes lo van a hacer de manera voluntaria.
- La información se va a utilizar únicamente con fines académicos.
- Los que van a participar en la entrevista van a llenar un consentimiento informado.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). En Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. Pero, para haber llegado a esta etapa en la ruta cuantitativa, antes debiste haber establecido y definido con precisión y claridad las hipótesis del estudio y las variables, tanto conceptual como operacionalmente. Asimismo, en la revisión de la bibliografía, tuviste que haber detectado instrumentos o formas para medir o evaluar las variables planteadas. (Pág. 234).

1. Medición

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). En concordancia con la definición clásica del término, ampliamente difundida, medir significa “asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas” (Stevens, 1951).¹ Sin embargo, como señalan Carmines y Zeller (1991), esta definición es más apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en estas últimas no pueden caracterizarse como objetos o eventos; son demasiado abstractos para ello. La motivación intrínseca, la pareja ideal, el clima organizacional, la cultura fiscal, la felicidad y la credibilidad son conceptos tan abstractos que no deben ser considerados “cosas que pueden verse o tocarse” (definición de objeto) ni solamente como un “resultado, consecuencia o producto” (definición de evento) (Carmines y Zeller, 1991).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Este razonamiento nos lleva a proponer que es más adecuado definir la medición como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores) en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas. (Pág. 235).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

2. Confiabilidad

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales".

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "También es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos". (Pág. 237).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar los conceptos de validez y objetividad". (Pág. 237).

3. Validez

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. También es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. (Pág. 237).

4. Evidencia relacionada con el contenido

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide o la amplitud en que la medición representa al concepto o variable medida (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b; Bohrnstedt, 1976). Por ejemplo, una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluyera solo problemas de resta y excluyera problemas de suma, multiplicación o división. (Pág. 238).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "Validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo o los hechos reales en el futuro". (Pág. 238).

5. Evidencia relacionada con el criterio

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). La validez de criterio de un instrumento de medición se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Supongamos que Fernando trata de medir el grado en que es aceptado por Laura. Entonces decide que va a tomarla de la mano y observará su reacción. Supuestamente, si ella no retira la mano, esto indicaría cierta aceptación. Pero para asegurarse de que su medición es válida, decide utilizar otra forma de medición adicional, por ejemplo, mirarla fijamente sin apartar la vista de sus ojos. En apariencia, si Laura le sostiene la mirada, esto sería otro indicador de aceptación. Así, su medición de aceptación se valida mediante dos métodos al comparar dos criterios. (Pág. 239).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Pág. 46).

Los datos se recolectan con métodos que también pueden cambiar con el transcurso del estudio. Veamos las principales herramientas del investigador cualitativo:

1. Observación

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). "En la investigación cualitativa necesitas estar entrenado para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente)". (Pág. 464).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). En Smit y Onwuegbuzie (2018) señalan que hay tres clases de observaciones y pensamos que se van dando de forma progresiva en la inducción: 1) observaciones descriptivas de campo (con el fin de registrar todo el contexto y los hechos, y nunca dar nada por sentado), 2) observaciones enfocadas (cuando desechamos aspectos o cuestiones irrelevantes para nuestro planteamiento del problema y nos vamos concentrando en lo importante) y 3) observaciones selectivas sobre los elementos y sucesos de interés.(Pág. 465).

2. Entrevistas

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Billups, 2021; King, Horrocks y Brooks, 2019; Savin-Baden y Major, 2013). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Constituye una herramienta versátil para la producción de datos verbales y no verbales, y permite el uso de varios sentidos: vista, olfato y oído (Cheron, Salvagni y Koch Colomby, 2022). (Pág. 469).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Renjith et al., 2021; Guilabert, 2021; Luciani et al., 2019; Ryen, 2013; Grinnell y Unrau, 2011). En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta

(el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Pág. 469).

Tipos de Entrevistas con preguntas abiertas:

- Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). **Entrevista No Estructurada:** Este tipo de entrevista es abierta libre, en el sentido de que el entrevistador tiene libertad para hacer las preguntas, pero siempre basándose en una guía general de contenido, aunque no específica. Este tipo de entrevista se ajusta a las necesidades de la investigación de tipo cualitativa. (R. Hernández et al., 2014) Su mayor debilidad radica en que son difíciles de procesar por cuanto las respuestas son diferentes entre sí y generalmente extensas. (Pág. 184).

- Según (Romero Urréa, H., Real Cotto, J. J., Ordoñez Sánchez, J. L., Gavino Díaz, G. E., & Saldarriaga, G., 2021). **Entrevista Focalizada:** Este tipo de entrevista fue ideada por Merton, Fiske y Kendall en 1956. Consiste en formular preguntas orientadas hacia un determinado aspecto que se quiere conocer como: puntos de vista de una película visualizada, una transmisión radial, o que han observado en una situación social determinada. Es un tipo de entrevista abierta en la que el entrevistador tiene una guía de contenidos o temas a tratar y sobre todo deberá formular una lluvia de preguntas hasta quedar esclarecido el punto a analizar. Como se ha dicho, siempre para llevar a cabo esta entrevista se requiere mucha experiencia, agudeza y habilidad de parte del entrevistador para saber buscar y encontrar; ello requiere mucho tacto para formular las preguntas adecuadas. (Pág. 186).

Características de la entrevista:

- Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo piloto, y van

estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas. (Pág. 470).

- Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, las empleas cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (por ejemplo, la investigación de formas de depresión o la violencia en el hogar). O bien, se requieren perspectivas internas y profundas de los participantes. (Pág. 470).

3. Documentos, registros, materiales y artefactos

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Te pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Te sirve para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (Mason, 2018; LeCompte y Schensul, 2013; Zemliansky, 2008). (Pág. 482).

4. Triangulación de métodos de recolección de los datos

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Siempre y cuando el tiempo y los recursos te lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa posees una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. (Pág. 486).

3.6 VARIABLES O CATEGORIAS

Las variables presentes en la investigación están presentes en la siguiente tabla:

Tabla 3
Cuadro de Operacionalización de las Variables

Objetivo Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión en relación con el logro de Objetivos, planes de acción y toma de decisiones. 	<p>Objetivos Los objetivos de una organización se plantean desde su fundación y dan a la empresa un sentido de ser, podríamos decir que son el ADN organizacional. Es necesario, siempre, tener presentes los objetivos de la empresa que son los que la llevan a los resultados.</p> <p>Plan de acción La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cuales permiten administrar sus recursos, organizarlos internamente, dirigirlos y controlarlos. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general.</p> <p>Toma de decisiones La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, para lo cual deben analizar las opciones y tomar las determinaciones correspondientes, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. Las buenas decisiones son la base para seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que, si son malas, lo afectan negativamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a las jefaturas y director de la Dirección de Presupuesto. Además, se le aplicará la misma a un experto externo. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos. Toma de desiciones basándose individualmente, grupalmente y analíticamente. 	<p>Objetivos •Definición de Objetivos. •Medición del logro de objetivos. •Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.</p> <p>Plan de Acción • Tasa de cumplimiento de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.</p> <p>•Implementación de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.</p> <p>Toma de Decisiones • Grado de avance de la toma de decisiones en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos. •Eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones. •Índice de Logro de Metas Estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con preguntas Abiertas.

Objetivo Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>•Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.</p>	<p>•Herramientas , Técnicas e Indicadores.</p>	<p>Herramientas Proceso Administrativos (PA) y su aplicación en las empresas es fundamental entenderlo como un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos y productos (resultados) que se "autorregulan" por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles. El enfoque de sistemas es holístico (totalizador), porque las partes del PA son elementos interactuantes; las causas y efectos repercuten entre ellos. Hay autores que dicen que dan el "efecto holográfico de un holograma" que permite ver en diferentes dimensiones el mismo concepto.</p> <p>Técnicas La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.</p> <p>Indicadores La definición y la medición de los indicadores son una forma de conocer el desempeño de la organización en el corto, mediano y largo plazo, respecto de ciertas actividades consideradas relevantes en determinadas circunstancias. Una identificación y una medición de indicadores adecuadas deben estar en función del desarrollo de la misión y el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>•Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a las jefaturas y director de la Dirección de Presupuesto. Además, se le aplicará la misma a un experto externo.</p>	<p>•Herramientas de gestión, productividad, digitales y software. •Técnicas de planificación estratégica, •Indicadores estratégicos, gestión.</p>	<p>Herramientas de Gestión • Requisitos de implementación. • Costo por contratación.</p> <p>Herramientas de Productividad • Cumplimiento de plazos.</p> <p>Herramientas digitales y de software • Mejora en la toma de decisiones.</p> <p>Técnicas Técnicas de Planificación Estratégica • Innovación</p> <p>• Eficiencia Operativa. • Indicadores •Indicadores de Desempeño Estratégico: • Cumplimiento de objetivos. •Indicadores de Gestión de Procesos: • Tiempo de ciclo de procesos.</p> <p>-</p>	<p>•Entrevista con preguntas Abiertas.</p>

Objetivo Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> •Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cambio Organizacional. 	<p>Cambio Organizacional El concepto de cambio organizacional y en particular el cambio planeado, es decir, el implementado de modo intencional en las empresas como consecuencia de la identificación de necesidades internas o para responder a cambios en el entorno, es un tema de permanente reflexión en el campo de las organizaciones y más en negocios como el actual, esto es, altamente cambiantes, inciertos, complejos y competidos. El cambio organizacional es un tema trascendental para los directivos y, en particular, para los verdaderos líderes.</p> <p>Modelo de Lewin El investigador Kurt Lewin elaboró una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su teoría del campo de fuerza, una amplia variedad de fuerzas surge de la forma en que operan las organizaciones, sus estructuras, sus culturas y sus sistemas de control, que las hacen resistentes al cambio. Al mismo tiempo, una amplia variedad de fuerzas surge de sus cambiantes entornos específico y general que las impulsan a modificarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a las jefaturas y director de la Dirección de Presupuesto. Además, se le aplicará la misma a un experto externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de lewin. 	<p>Indicadores de Descongelamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de resistencia al cambio. <p>Indicadores de Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación en actividades de cambio. <p>Indicadores de Recongelamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en la cultura organizacional. • Satisfacción de los empleados con el nuevo estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con preguntas Abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). En el análisis cualitativo, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les

proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia recuerda que consisten en observaciones del investigador y narrativas de los participantes:

a) visuales y audiovisuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, transcripciones, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico). (Pág. 487).

Según (Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P, 2023). Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos; 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías); 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos; 6) reconstruir hechos e historias; 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible, y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Pág. 487).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Generalidades

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

Se aplicaron entrevistas con preguntas abiertas al: director, a las jefaturas de áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. y a un experto en planificación estratégica, asesor en planificación de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S., exceptuando a una jefatura de subárea, porque tiene en el puesto menos de 3 meses.

El presente estudio tiene como objetivo analizar las características del perfil de los entrevistados, específicamente jefaturas de presupuesto y un experto en planificación, en el contexto de la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas. La relevancia de este tema radica en el papel fundamental que estos profesionales desempeñan en la asignación eficiente de recursos, la elaboración de presupuestos y la planificación a largo plazo de la organización.

La información para este objetivo se realizó con base a lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo 3.

4.2 Características perfil del entrevistado

En una investigación enfocada en la gestión organizacional, la correcta selección y descripción del perfil de los entrevistados resulta fundamental para garantizar la validez y relevancia de los datos obtenidos. En este contexto, se ha seleccionado un grupo de entrevistados compuesto por jefaturas del área de presupuesto y un experto en planificación, cuyas características se describen a continuación.

4.2.1 Jefaturas de Presupuesto

Las jefaturas de presupuesto constituyen una figura clave en la administración de los recursos financieros de una organización. Estos profesionales poseen un profundo conocimiento sobre la asignación, control y evaluación del uso de los fondos, lo que les permite supervisar el

cumplimiento de los objetivos financieros a corto y largo plazo. Las principales características que definen el perfil de estas jefaturas incluyen:

- **Experiencia laboral:** Las jefaturas en el área de presupuesto deben contar con una experiencia laboral de al menos cinco años en funciones relacionadas con la gestión financiera y presupuestaria. Esta experiencia incluye la planificación, supervisión y control de presupuestos, así como la evaluación del uso eficiente de los recursos económicos de la organización.
- **Conocimiento técnico:** En economía, finanzas, contabilidad o administración de empresas. Las jefaturas en el área de presupuesto requieren un conocimiento técnico profundo y especializado que les permita gestionar exitosamente los recursos financieros de la organización.
- **Habilidades interpersonales:** Contar con un conjunto sólido de habilidades interpersonales que les permitan liderar y coordinar exitosamente a sus equipos y colaborar con otros departamentos. Las características que definen estas habilidades incluyen: Liderazgo y gestión de equipos.
- **Educación:** Título de licenciatura en economía, finanzas, contabilidad o administración de empresas.

4.2.2 Experto en Planificación

Las características del perfil de un experto en planificación no solo aportan credibilidad a la investigación, sino que también garantizan que las perspectivas proporcionadas sean de gran valor para el desarrollo de estrategias de planificación efectivas; este estudio cuenta con la colaboración de un experto en planificación estratégica, táctica y operativa, cuyas características y experiencia son fundamentales para la validez de la investigación. El entrevistado fue seleccionado bajo criterios rigurosos que aseguran la aportación de información relevante y fundamentada.

Seguidamente se detallan las principales características que debe poseer un experto en planificación:

- **Experiencia:** Un experto en planificación debe contar con al menos diez años de experiencia en roles relacionados con la planificación estratégica, operativa o táctica. Esta experiencia abarca la coordinación de proyectos a gran escala y la gestión de recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Enfoque metodológico:** Un experto en planificación debe poseer un conocimiento profundo de diversas herramientas y técnicas, Este dominio le permite adaptar y personalizar la estrategia de planificación según las necesidades específicas de la organización.
- **Visión integral:** Permite abordar los procesos de manera holística y considerar la interconexión de todos los componentes organizacionales. Características: capacidad de análisis multidimensional, enfoque a largo plazo, interdisciplinariedad, evaluación de impactos globales, gestión de riesgos complejos, comunicación efectiva y adaptativa, ética y responsabilidad social.
- **Formación académica:** Título de licenciatura en planificación, administración de empresas. Maestría en planificación estratégica, desarrollo Sostenible, o gestión de proyectos.

4.3 Interpretación de Resultados

Inmediatamente de recopilar la documentación y los resultados de las entrevistas realizadas a siete profesionales que cumplen con una serie de características clave que contribuyen a la relevancia y profundidad de los hallazgos obtenidos de criterios personales e institucionales, se confirma la debida documentación de las preguntas con que se formularon. Estas fueron elaboradas con el fin de conocer la viabilidad de las respuestas con relación a los objetivos de la investigación y entender si tienen conocimiento sobre el tema o si aportan otros enfoques que contribuyan a obtener conclusiones válidas.

En esta etapa, cada pregunta fue citada con su debida justificación e interpretación. Se establecieron tres objetivos específicos para la investigación. Es importante señalar que las

entrevistas grabadas y transcritas en su totalidad las pueden ver en el (Anexo N° 1, Formulario de entrevista-Preguntas para entrevista al Director y Jefaturas) y el (Anexo N° 2, Formulario de entrevista-Preguntas para entrevista al experto), esto con el fin de validar el análisis de datos. Para la presentación de resultados, se transcriben en forma resumida las respuestas de cada una de las preguntas de las entrevistas realizadas a los siete profesionales, con el fin de obtener una comprensión profunda de su perfil profesional y sus competencias. Los participantes fueron seleccionados en función de su experiencia en la gestión de presupuestos y su involucramiento en procesos de planificación estratégica.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de cada uno de los tres objetivos específicos de esta investigación.

4.4 Estado actual de la gestión en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

El objetivo específico uno es: **“Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones”**.

Con base en el objetivo uno se establecieron un total de nueve preguntas para las jefaturas y diez preguntas para el experto, las cuales se subdividieron en cuatro preguntas, con la numeración 1, 2, 3 y 4 para el indicador de objetivos, tres preguntas para el indicador de plan de acción, ubicadas en la numeración 5 y 6 (para las jefaturas) y 5, 6 y 7 (para el experto), las preguntas 7, 8 y 9 (para las jefaturas) y 7,8,9 y 10 (para el experto), luego el indicador de toma de decisiones con las preguntas 7, 8 y 9 (para las jefaturas) y 7,8,9 y 10 (para el experto), que se citan correspondientemente a continuación:

Tabla 4
VARIABLES Y DIMENSIÓN DE INDICADORES
Objetivo Específico 1

Unidad de Análisis	Categorías de Análisis
Gestión de relación con el logro de Objetivos, planes de acción y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos a corto, mediano y largo plazo. •Planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos. •Toma de decisiones basándose Individualmente, grupalmente y analíticamente.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos:

- **Definición de Objetivos.**

1. ¿Cuál es el proceso y como se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo en la Dirección de Presupuesto?

“Bueno en realidad según los lineamientos y la normativa institucional que regula el proceso de planificación y presupuesto, efectivamente nosotros todo nuestro que hacer y todas las funciones que nosotros realizamos debe estar acorde a los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico institucional a los planes tácticos definidos por la gerencia financiera que es a la gerencia a la cual pertenecemos nosotros en la estructura programática, la Gerencia Financiera es quien nos define algunos objetivos específicos, propios del que hacer financiero y de acuerdo a los planes estratégicos del manual funcional de la Dirección de Presupuesto, [...] de acuerdo a eso también es que definimos entonces la periodicidad, los planes operativos son más a corto plazo, es la gestión anual que debemos realizar; a corto plazo son las metas más operativas por lo general son las metas más del que hacer del día al día: modificaciones, financiamientos, atención de solicitudes de recursos, controles y seguimiento;

ya los planes tácticos son los que tienen que ver con mediano plazo, esos son planteados en conjunto con la Gerencia financiera y los de largo plazo si ya son los estratégicos que por lo general el plan estratégico tiene una visión de 4 a 5 años.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“La Dirección de Planificación que es la que nos define cómo es que debemos preparar el plan, el plan siempre es en realidad a corto plazo, es un plan siempre porque es de 1 año no es más que eso, aunque a nivel de planificación sus planes son bienales porque son cada 2 años, nosotros tenemos que prepararlos por año porque están ligados al presupuesto y el presupuesto es anual, entonces esas metas tienen que ir ligadas a los planes pero siempre son a corto plazo o sea siempre son objetivos que sean realistas y que efectivamente puedan ser alcanzados en el tiempo; por ejemplo, está la entrega de la formulación del presupuesto de la institución a la Contraloría General de la República, ese es el producto estrella de la Dirección de Presupuesto porque lleva una preparación de más de 9 meses, después puedo mencionar otro objetivo que es el de realizar equis cantidad de variaciones presupuestarias al año, para permitirle a las unidades flexibilidad presupuestaria, o también podemos tener objetivos relacionados con temas de capacitaciones.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Están los planes estratégicos que son a nivel institucional, todo viene como en escalada, si bien hay planes a nivel nacional, luego también estarán los planes propiamente de la institución, van a existir algunos objetivos de la Dirección de Presupuesto pero que permiten atender un plan o un indicador de la Gerencia Financiera o aún mayor si fuera institucional; hay planes más operativos que nada más involucran lo realizado en la Dirección de Presupuesto.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Los objetivos nuestros como Dirección de Presupuesto, no teniendo en cuenta la integralidad de la C.C.S.S., se definen desde el Plan Presupuesto, que es una herramienta a nivel institucional en donde todas las unidades deben utilizar y formular y ahí es en donde se plantean realmente cuáles serán los objetivos o las metas que quiere lograr cada dirección,

acorde a la naturaleza de cada una de las áreas.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Lo que es el tema de los objetivos se trabaja a través de la planificación, se hace una cada dos años, donde se establecen las metas que se quieren obtener y esa planificación es avalada por las jefaturas donde se establece lo que es el corto plazo y mediano plazo de lo que nosotros queremos llegar.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“Bueno esos objetivos ya la Dirección de Presupuesto los tiene establecidos a nivel macro, con una misión y una visión y eso viene del plan táctico institucional, los cuales se definen en conjunto con la dirección, las áreas y las subáreas.” (*Jefatura, Subárea Gestión Administrativa y Logística*).

(Pregunta al experto)

1. ¿Qué criterios considera esenciales al establecer objetivos operativos, estratégicos y tácticos para una organización?

“Los objetivos se establecen para definir la estrategia organizacional o sea la estrategia del departamento, dirección o staff que estamos hablando. Dentro de los criterios que se deben establecer propiamente esta tener una visión y lo que se deriva de la visión, ejemplo si tenemos como visión mejorar el servicio como en el caso de la Caja Costarricense de Seguro Social que es una organización de servicio, tenemos que definir claramente que los recursos, la asignación, el control y evaluación presupuestaria tienen que estar acordes con esa visión; entonces para mí uno de los criterios que debe privar es primero la población a la que estamos orientados, segundo cuál es la visión si es de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de los niveles; se mencionan los tres niveles, los operativos a corto plazo, si es un objetivo estratégico tiene que estar asociado a una estrategia a largo plazo, si es táctico es una definición de tareas para los staff de mandos medios.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.*).

- **Medición del logro de objetivos.**

2. ¿Cómo se prioriza entre múltiples objetivos cuando todos parecen importantes?

“Nosotros planteamos esa priorización de acuerdo a los intereses que plantea la gerencia financiera, temas que son de más urgencia de resolver, estamos hablando del financiamiento de algunos programas y algunas actividades que son para la mejora en la atención al usuario y evidentemente eso tiene prioridad sobre algunas otras actividades y también lo que nos indican informes de la Contraloría General de la República o de la Auditoría Interna, ellos plantean algunas recomendaciones o algunas disposiciones que tienen que cumplirse en determinado plazo; ahí tomamos en consideración esas recomendaciones y esas disposiciones de las instancias fiscalizadoras y a criterio experto hay intereses propios de la Dirección de Presupuesto aquí entre las jefaturas y el personal de la dirección.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Hay objetivos que fácilmente uno puede determinar cuáles tienen más peso que otros, porque por ejemplo son la razón de ser nuestra; entonces obviamente la priorización va a ser basada precisamente en la importancia que tiene ese objetivo como tal dentro del es el proceso.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Yo sé que todos son importantes, pero los que son estratégicos se establecen a nivel gerencial y son los que en primera instancia se deben atender, porque obedece a otra serie de indicadores más formales, porque desde el punto de vista institucional pueden ser hasta publicados, conocidos a nivel nacional; yo considero que a nivel de priorización están los objetivos estratégicos y luego los objetivos operativos que ya son más de la gestión nuestra del área.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Como una dirección de la gerencia financiera nosotros tenemos que ir muy acorde al plan que tiene la gerencia como tal, entonces van a ver indicadores que la misma gerencia prioriza, que nos da la instrucción que nosotros a la vez tenemos que ir priorizando. [...]”

Presupuesto sobre todo como dirección lo que tenemos que vigilar es el uso adecuado de los recursos financieros, hay indicadores muchas veces que construye o se elaboran desde la propia gerencia financiera como plan macro, como por ejemplo es migrar el comportamiento del gasto en las partidas de mantenimiento o las partidas de subsidios, entonces al recibir nosotros esa instrucción de la gerencia financiera, podemos crear varios indicadores y priorizarlos de acuerdo a lo instruido por la gerencia financiera dentro de su plan gerencial, así mismo los elaborados propiamente en la Dirección de Presupuesto y a su vez la misma gerencia tiene que alinearse al plan de toda la institución.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Los objetivos se relacionan a los procesos y a los productos que tiene la Dirección de Presupuesto, en el lado de nosotros estos son la formulación y las variaciones presupuestarias, entonces todos los objetivos están abocados al logro de los procesos, no es que nosotros diversificamos las ofertas que tenemos porque los procesos de nosotros están muy marcados, los objetivos de abocan al logro de los procesos.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“Los objetivos están definidos y por lo general máximo son tres y si hay más entonces se da por priorización, se prioriza de acuerdo a como lo defina el director y en forma consensuada con mi jefatura.” (*Jefatura, Subárea Gestión Administrativa y Logística*).

(pregunta al experto)

2. ¿Cómo influyen los objetivos bien definidos en la toma de decisiones a nivel operativo, estratégico y táctico, además cuál es la importancia de alinear los objetivos empresariales con la visión y misión de una organización?

“Esto es muy importante cuando el objetivo es claro, tiene dos componentes importantes: las variables están bien definidas y tienen objetivos por resultados. [...] Es importante que tengamos en un objetivo, primero que las variables estén bien definidas y que también los indicadores que van a llevar la medición del avance de ese objetivo sean realmente precisos,

medibles, que el indicador sea muy claro; porque a veces los equipos de trabajo cuando usted ya trabaja en la parte operativa y el indicador es que la estrategia me establece que se debe aumentar una cobertura por ejemplo y entonces ese es el objetivo a nivel general de la organización, cuando ya hablamos de presupuesto es ¿Cómo lo vamos a hacer?, entonces ese ¿cómo lo vamos a hacer? es tener claridad que para aumentar esa cobertura; [...] a nivel presupuestario que es importante, que eso se tenga claro y que los recursos financieros que se vayan asignando realmente se ejecuten con el tiempo, porque no es solamente asignar los recursos, sino que haya una ejecución y logro de lo que se plantea; por ejemplo para mí un objetivo claro, concreto y conciso tiene que tener tres condiciones para los equipos de trabajo: 1) que sea medible, 2) que sea verificable y 3) que cuente con el soporte económico-financiero necesario.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.*)

4. ¿Cómo mide el éxito de un objetivo?

“Hacemos cumplimiento a lo que dice la norma, un poco lo que comenté al inicio de que en realidad nosotros y así está establecido en los lineamientos, nosotros tenemos que encauzar todo nuestro quehacer al cumplimiento de esos objetivos estratégicos y en colaboración con el enlace gerencial, que es el que nos guía en el proceso; y de la relación de la Gerencia Financiera con la Dirección de Presupuesto es que nos aseguramos entonces que los objetivos y las metas que nosotros estamos definiendo, estén relacionados a los objetivos estratégicos de la institución.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Sería el cumplimiento del objetivo en las evaluaciones, ahí es donde lo determinamos, además, existen matrices ya diseñadas donde nos van a establecer inclusive hasta porcentajes que hay que cumplir ya sea trimestral, semestral o anual, dependiendo de cómo nosotros hayamos definido que esa meta se va a cumplir, entonces es precisamente a través de ese porcentaje de cumplimiento.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Institucionalmente la Dirección de Planificación da como las pautas a seguir y cada cuanto se van a realizar las evaluaciones, ya hay un formato definido para mostrar los resultados

y ahí se dice si se cumplió o no se cumplió, viene como una formula como de cuál fue la meta si esta cumplida o no está cumplida y luego el nivel de porcentaje que logro avanzar o logro cumplir, inclusive también cuando se ha sobrepasado la meta, si esto sucede entonces se debe detallar por qué se sobrepasó esa meta.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Se mide por indicadores y en la parte que yo dirijo que es de control presupuestario, va a depender de la ejecución presupuestaria que realicen las unidades ejecutoras de la Institución y como este planteado el indicador; el éxito de un objetivo e indicador depende de cómo este planteado y de los otros insumos que están fuera de la Dirección de Presupuesto, de su ejecución y control presupuestario; por ejemplo, el logro se da en que las unidades ejecutoras no ejecuten sobregiros presupuestarios, por lo que el control es compartido entre cada unidad ejecutora y la Dirección de Presupuesto, como dirección se alerta a los centros o unidades ejecutoras del desvió de cumplimiento a través de correos electrónicos, oficios en ciertos períodos del año para que las unidades lo corrijan y realmente por más control existen unidades que no llevan como deben ser los controles y al final queda siempre el sobregiro, lo que corresponde es demostrar por nuestra dirección a la Gerencia Financiera y a la Auditoria Interna, las acciones realizadas.”(*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Los objetivos están ligados muchas veces a indicadores, entonces el indicador yo lo relaciono al proceso y al grado de cumplimiento en el proceso, los indicadores me permiten medir el cumplimiento de mis objetivos.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“Nosotros hacemos evaluaciones trimestrales y semestrales ahí vamos midiendo el avance y la meta que tenemos para un tiempo específico. Acá estamos hablando de la SAGAL-Subárea Gestión Administrativa y Logística, no como macro.” (*Jefatura, Subárea Gestión Administrativa y Logística*).

(pregunta al experto)

3. ¿Cómo evalúa usted si los objetivos planteados son realistas y alcanzables, asimismo qué indicadores clave de desempeño se deben utilizar para evaluar el progreso hacia los objetivos y cómo se determina la frecuencia con la que se deben revisar y medir los objetivos?

“Los objetivos claves de desempeño se determinan primero con la claridad de cuál es la estrategia, por ejemplo, el seguro de salud se compone de varias variables o estrategias, por ejemplo, uno es influir en el comportamiento de la prevención y promoción de la salud, ¿qué elementos tiene eso? cuando uno quiere influir tiene que actuar preventivamente, por ejemplo, influir preventivamente sobre el cáncer, se debe atacar las enfermedades que causan el cáncer, [...] eso es un indicador, pero los OKR o los indicadores de éxito van mucho a depender del objetivo y sobre todo de la estrategia.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.*)

- **Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.**

3. ¿Cómo se asegura la Dirección de Presupuesto de que los objetivos individuales están alineados con los objetivos estratégicos de la C.C.S.S.?

“Por el cumplimiento de la meta, definir el objetivo, definir una meta que permita medir el cumplimiento de ese objetivo para justificar adecuadamente esa meta y darle control y seguimiento a esa meta, para que efectivamente se asegure que cumplimos, nos acercamos o que estamos por encima o estamos en un rango prudente de lo que nos propusimos.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Evidentemente existen unos objetivos que son objetivos estratégicos que nacen del plan nacional de desarrollo, de ahí va bajando a los diferentes niveles, del plan nacional de desarrollo sale el plan estratégico, del plan estratégico salen los planes tácticos que se ven desde el punto de vista gerencial y después los planes operativos locales; sin embargo, muchas veces los planes operativos dependiendo del tipo de dirección o de unidad ejecutora, si es más fácil que sus

objetivos estén alineados precisamente a los objetivos estratégicos porque tal vez tienen una relación más directa, no en todas las unidades ejecutoras sus planes operativos del todo van a ir orientados a los objetivos estratégicos tal vez de forma indirecta sí, pero normalmente nosotros recibimos las instrucciones correspondientes por parte de la Dirección de Planificación, que nos van a guiar en ese sentido, indicando cuáles son los objetivos estratégicos y tácticos y sobre esos es que nosotros elaboramos nuestros objetivos.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Todo está de alguna forma documentado a nivel institucional para varios años, entonces cada uno de los indicadores estará relacionado con algunos objetivos específicos, desde la misma Dirección de Planificación como que los enmarcan y definen que es para la gerencia financiera, que es lo de otras gerencias, entonces ahí se visualiza que corresponde propiamente a la Dirección de Presupuesto, igual se les da seguimiento conforme a las instrucciones del documento.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Igual con todas estas herramientas, sobre todo el plan presupuesto que cada dirección lleva y lo alimenta, nosotros lo pasamos para revisión a un enlace gerencial que es el que tiene que verificar que exista esa integración de lo que la Dirección de Presupuesto está aportando a la Gerencia Financiera y eso se sube a un sistema de la Dirección de Planificación Institucional e igualmente ya ellos ahí tienen en ese sistema indicadores para comprobar el cumplimiento y es ahí donde tienen que verificar la trazabilidad de lo que yo cada dirección está realizando y que sea un reflejo de lo que la gerencia financiera instruyo y que al mismo tiempo este incorporado en el plan institucional. Con el sistema que tiene la Dirección de Planificación Institucional se verifica el cumplimiento, [...] Cada una de las direcciones incluida la Dirección de Presupuesto, por áreas realizan un informe, mismo que es revisado por el director de la Dirección de Presupuesto y luego con su visto bueno, se traslada para revisión a la Gerencia Financiera, tomando en cuenta que nuestras tareas, objetivos y metas tienen que estar vinculadas a todo el sistema financiero de la C.C.S.S., así como la vinculación de toda la Institución-C.C.S.S., mismo

que detalla el porcentaje de logro de esos objetivos y metas y la justificación y plan de mejora correspondiente del porque no se realizó al 100% y que el otro año si se cumpla como fue planificado.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Los objetivos de la Dirección de Presupuesto van a garantizar el proceso, el servicio, lo que nosotros ofrecemos, entonces a medida que nuestros procesos se logren se estarían cumpliendo los objetivos de la Dirección de Presupuesto que van ligados a los objetivos estratégicos de la C.C.S.S, cada uno cumple con los procesos que tiene asignados.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

4. ¿Qué estrategias utiliza usted para garantizar que los objetivos individuales de una dependencia, dirección o departamento estén alineados con los objetivos generales de la organización y además qué herramientas o procesos utiliza para evaluar la coherencia entre los objetivos individuales y organizacionales?

“Existen diferentes formas por ejemplo en la Caja Costarricense de Seguro Social se utiliza mucho la metódica de cuadro mando integral, que es para medir, hoy por hoy estamos muy situados con la gestión para resultados, también hay otras metódicas como el OKR, que son metódicas aplicables a los equipos organizacionales para medir los avances y para definir y comprobar si efectivamente si un objetivo, variable o indicador están bien establecidos, ¿cómo lo mide uno? con algunos test para determinar si está impactando o no lo que nosotros queremos avanzar, porque depende de la metódica así va a hacer la evaluación, un objetivo claro en insumo va a medir los insumos necesarios, otro proceso va a medir la parte de procesos y otra de resultados va a hacer los resultados o impacto que se tenga o la utilidad que se tenga, en este caso de nosotros no se genera utilidad sino valor público en general.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

Plan de Acción:**• Tasa de cumplimiento de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.**

5. ¿Qué criterios o indicadores se utilizan para evaluar la eficacia en el cumplimiento de los planes operacionales, estratégicos y tácticos?

“Nosotros efectivamente dentro del plan presupuesto y dentro de las actividades de planificación si tenemos varias metas y objetivos que cumplir, como mencionaba anteriormente le damos seguimiento, menciono algunos ejemplos; por ejemplo en el tema de sostenibilidad financiera como Gerencia Financiera y Dirección de Presupuesto uno de nuestros principales objetivos es la sostenibilidad de los regímenes que administra la Caja, procurar de que exista el equilibrio financiero entre los ingresos y gastos de cada uno de los 3 regímenes que administra la institución y para tal propósito dentro de los indicadores que se plantean ahí, [...] efectivamente para evaluar el cumplimiento de las metas nosotros si tenemos dentro de nuestra planificación la elaboración de informes y algunos documentos, que tenemos que emitir y que nos permiten darle seguimiento. Si pienso que hay posibilidades de mejora y podríamos avanzar en temas más digitales o algún tipo de app, por ejemplo, que permita traer un seguimiento más oportuno para aprovechar la tecnología, como por ejemplo que algunos de estos indicadores pudiéramos disponerlos de un teléfono o de algún medio electrónico más oportuno.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

Tabla 5
Plan de Acción-Indicadores de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S.

PLAN DE ACCION		DESEMPEÑO
DESCRIPCION DE INDICADORES DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO AÑO 2024		I SEMESTRE 2024
1	Porcentaje de los proyectos de inversión estratégica y asignación de recursos analizados bajo criterios financieros.	Meta Cumplida.
2	Cantidad de Áreas de Salud con presupuesto asignado utilizando una metodología per-cápita.	Meta Cumplida.
3	Cantidad de Hospitales con presupuesto asignado utilizando elementos prospectivos.	Meta Cumplida.
4	Elaboración del Plan de Gestión Ambiental Local (PGAL).	Meta Cumplida.
5	Evaluación de la implementación del Plan de Gestión Ambiental Local (PGAL).	Meta Cumplida.
6	Porcentaje de actualización de equipos de cómputo.	Meta con cumplimiento aceptable.

Fuente: Elaboración Propia. Tomado del documento: "Dirección de Planificación Institucional. Plan de Acción 2024-2025.

“La eficiencia se mide a través de los mismos indicadores, tal vez ahí uno se queda un poco atrás con los resultados que realmente uno quisiera ver o con el propósito de los indicadores, porque al final de cuentas entre tanta función y actividades que están dirigidas a nosotros como jefaturas, puede ser entonces que lo que se hace es al final como cumplir si estamos atendiendo o no, que resultado me , me dio equis porcentaje se cumplió y no vamos tal vez como más allá; en algunos casos de los indicadores que nosotros como área tenemos asignados los resultados han sido positivos, entonces no ha sido necesario realizar un plan de acción para atenderlo, los resultados salen bastante bien, pero al final lo que quiero decir es lo que hace es presentar el informe, presentar los resultados y ya.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Como subárea tenemos dos indicadores que tenemos que cumplir en cada ejercicio presupuestario, uno es una conciliación que es conciliar todos los registros de la Caja, que al año pueden ser once millones de registros y se hacen dos veces año, el indicador pide que

semestralmente se haga una conciliación y si hay diferencias, se analizan y si es de justificar y se ajustan las diferencias, que una parte depende de la Dirección Financiero Contable y la otra parte de la Dirección de Presupuesto, cuando se tiene la conciliación presupuestaria se le envía un oficio al director de la Dirección de Presupuesto y con ello como subárea cumplimos con este indicador. El otro indicador es un documento que va para la Contraloría General de la República que se llama “Congruencia Presupuestaria”, que se realiza cuando termina el ejercicio presupuestario y se entrega a diferentes instancias.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

(Preguntas de experto)

5. ¿Cómo evalúa la tasa de cumplimiento de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?

“Normalmente la evaluación en el sector público no es tan preciso como tal, sino normalmente se hace una autoevaluación antes, durante y después del proceso de implementar una estrategia; antes es para identificar si lo que yo voy a hacer tiene sentido, en el proceso es para medir si el grado de avance que se está obteniendo es aceptable en comparación con otras organizaciones, y el de resultados lo que nos permite es ver cuáles errores cometimos y cuáles buenas prácticas generó esa estrategia como tal; [...] normalmente en una organización lo más bueno y recomendable es que las evaluaciones sean externas porque las internas normalmente tienden un tipo de sesgo, porque tienen concebida como es la estrategia, tienen la ventaja que conocen bien como es el proceso, pero tiene la desventaja que alguna acción entendida para mí es exitosa pero muchas veces cuesta identificar qué es exitosa como tal.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

- **Implementación de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.**

6. ¿Cómo se aseguran de que los planes operacionales, estratégicos y tácticos estén alineados con la visión y misión de la Dirección de Presupuesto, Gerencia Financiera y la Institución-C.C.S.S.?

“El manual de funciones de la Dirección de Presupuesto es quien define nuestros objetivos y nuestra visión y en realidad si uno se fija en la redacción de ellos están muy asociados justamente a lo que mencionaba ahora que es de la sostenibilidad financiera de los regímenes que administra la institución y al uso adecuado, racional y eficiente de los recursos, como Dirección de Presupuesto ese es nuestro principal reto, asegurar que eso se cumpla y en general todas las acciones que nosotros realizamos van en esa línea y como nos aseguramos es haciendo cumplir los objetivos y metas que nos proponemos y por supuesto un control y un seguimiento de todas las actividades, de todas las funciones y de las metas que nosotros definimos, con eso garantizamos de que efectivamente todo se cumpla.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Desde el punto de vista nuestro, obviamente los objetivos que planteamos van a estar ligados a la parte financiera, que es lo que nos corresponde, siempre obviamente va a ser de esa forma y buscando que estén alineados de acuerdo precisamente a los objetivos estratégicos que se tengan. Dependiendo de la unidad ejecutora puede ser que este muy ligado a un plan estratégico. [...] Todas las unidades ejecutoras tenemos que hacer nuestros planes operativos, basados en los objetivos propios de cada dirección.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Yo creo que desde un principio está muy claramente definido a nivel de Dirección de Presupuesto cuáles son esos procesos sustantivos de la dirección como tal, yo diría que yo tengo la dicha de tener a mi cargo alguno de esos procesos sustantivos de la dirección, al tener un proceso sustantivo a mi cargo obviamente este está directamente relacionado a la visión y a la

misión de la Dirección de Presupuesto y por ende a la Gerencia Financiera; al estar relacionados en el área a mi cargo del control y evaluación del presupuesto tenemos que dar seguimiento y asegurarnos que haya un buen uso de los recursos financieros y que se den eficientemente, entonces evidentemente esto va en línea de lo que busca la Gerencia Financiera, entonces en los resultados se visualiza que estén alineados a la gestión propiamente asignada a la Gerencia Financiera y la Dirección de Presupuesto.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Obviamente como Dirección de Presupuesto tenemos que plantear indicadores de gestión presupuestaria y alineados a la visión de la gerencia financiera y la misma junta directiva de la institución, entonces todas esas herramientas que se llaman plan presupuesto se van relacionando desde su origen, nuestra gestión está enfocada en cumplir toda la línea que viene desde la Junta Directiva.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“Los planes están dirigidos hacia los procesos que realiza la Dirección de Presupuesto, desde ahí inicia la alineación, nosotros no planificamos entorno a otras variables, sino al entorno del proceso que realizamos nosotros.”(*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(pregunta al experto)

6. ¿Qué papel juega la comunicación interna en el éxito de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos?

“Es muy importante no solo el tema de la comunicación sino el acompañamiento que se haga en el proceso, porque si yo defino una estrategia en el plan de acción y no la comunico como tiene que ser y yo no acompaño el proceso, probablemente el éxito este condenado al fracaso como tal, yo veo en las organizaciones modernas, no solo en la institución sino en organizaciones como Amazon, la comunicación es sumamente importante en dos líneas, una es que permite que la estrategia sea entendida cuando es realmente explicada y la otra es que permite que haya un compromiso del equipo de trabajo en sacar adelante el plan de acción; [...] por eso es muy importante que la comunicación organizacional sea en todas las direcciones:

horizontal, vertical y también estratégica, entre más precisa mejor.”(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

(Pregunta de experto)

7. ¿Qué factores clave considera determinantes para el éxito en la implementación de planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?

“Para definir planes primero es importante tener claro el modelo al que nosotros queremos llegar, hoy existentes diferentes modelos, por ejemplo, en la tendencia actual están dos modelos, está la prospectiva y la planificación estratégica.

La prospectiva estratégica es un modelo que me permite situarme en el largo plazo y llevar a la organización allí porque yo la definí, [...] la planificación estratégica se basa en realidades que ya están vigentes, a diferencia de la prospectiva estratégica, la planificación estratégica se basa en identificar cuáles son las cosas que pueden ser posibles en ese momento y las materializo, por ejemplo hoy no tenemos indicios de inteligencia artificial en el modelo y la planificación estratégica me diría a mí, para tener inteligencia artificial e incorporar robots en el sistema de salud pública, se tiene que avanzar en capacitar el personal, ver los modelos de robots que tiene y está manejando Amazon, eBay, y con fundamento a esto podríamos traer robótica al sistema de salud pública; por el contrario, en la planificación prospectiva ya en aquel momento hemos descubierto la cura para todas las enfermedades que hay.” (Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

Toma de Decisiones:

• Grado de avance de la toma de decisiones en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos.

7. ¿Cómo prioriza y evalúa la Dirección de Presupuesto los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos en curso? ¿Qué indicadores utilizan?

“En realidad nosotros no tenemos una metodología para priorizar, mucho es criterio experto y los mismos elementos que mencioné anteriormente, que es desde la urgencia y las

necesidades, disposiciones que tenemos que cumplir de la Auditoría Interna o de la Contraloría General de la República, sin duda alguna, eso siempre va a ser lo prioritario, pero no está por demás que pudiese disponerse de una metodología porque sí hay cosas ya más operativas o algunos proyectos que quizás sí se plantearan de una forma más estructurada permitiría a la larga una mejora en el cumplimiento en tiempos.” (*Director, despacho Dirección de Presupuesto*).

“Nuestros indicadores van muy a la línea propiamente de la formulación del presupuesto hacia las unidades, el buen uso de ellos y eso es permanente en el tiempo y siempre se va a formular, siempre hay que darle seguimiento siempre hay que evaluar, entonces como que ya de alguna forma los mantenemos en el tiempo, la priorización de ellos es como definiéndolo por aquellos procesos que son los sustantivos de la Dirección o del área en sí y ya hay definidos indicadores, entonces lo que hacemos es como darle seguimiento semestralmente o conforme nos lo pidan las instancias que se encargan de eso, la instancia rectora que sería la Dirección de Planificación.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“En el caso de la subárea son los dos indicadores que le indique anteriormente, dentro de las áreas y otras subáreas de la Dirección de Presupuesto, se atienden los indicadores con base en su naturaleza, por ejemplo, los cuales pueden ser de política presupuestaria que aprueba la junta directiva, cantidad de modificaciones por año según la ley, entre otros y todos enfocados al tema presupuestaria y ver cómo los ingresos alcancen para cubrir los egresos.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Nosotros no trabajamos por proyectos, nosotros trabajamos por procesos, entonces los procesos están planificados y nosotros tenemos que cumplir con la planificación, lo que producimos son procesos.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

8. ¿Qué estrategias implementa para asegurar que la toma de decisiones sea ágil y esté alineada con los objetivos de cada proyecto?

“Hay dos cosas importantes, 1) que la alta gerencia este comprometida con lo que uno tiene pensado hacer, por ejemplo, si quiero como asesor de planificación de la gerencia financiera que el proceso de inspección sea fuerte y estoy convencido y ya lo he visto con el director de la Dirección de Inspección, se lo comunicó al gerente financiero, pero el gerente financiero no está convencido, la estrategia no va a ser exitosa; primero en una organización la alta gerencia debe estar plenamente convencido que mi estrategia o plan de acción es lo que se requiere para llevar a un estado mejor las Direcciones, la Gerencia, la Caja, el país y lo otro que es muy importante 2) es que el personal que se tiene tenga las capacidades para llegar a eso, teniendo en cuenta las capacidades actuales y capacidades futuras, por ejemplo, yo no soy gerente en este momento, pero yo quiero llegar a ser gerente ¿qué tengo que hacer yo para ser gerente?, debo determinar con que capacidades cuento e ir haciendo un plan de acción; así como cuando se quiere que una organización sea exitosa en las estrategias, mucho depende no solo de los recursos financieros, sino depende mucho de la cultura de trabajo en equipo por un lado y organizacional y de que la alta gerencia siempre tenga ese compromiso.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

- **Eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones.**

8. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cómo se distribuyen las responsabilidades?

“Cada una de las jefaturas que componen la Dirección de Presupuesto tienen sus responsabilidades, sus objetivos y metas que cumplir dentro de la Dirección de Presupuesto, muchos de esos objetivos y metas están a cargo de una jefatura de área o una subárea en particular y en ellos está la responsabilidad de cumplirlas, evidentemente en coordinación, con la guía y el apoyo de la Dirección de Presupuesto; para el cumplimiento de ellas se requiere el apoyo y la coordinación conmigo y en si a veces son metas a cumplir en forma conjunta de varias áreas, efectivamente cada jefatura y sus funcionarios tienen objetivos y metas que cumplir

y evidentemente ya cuando son proyectos o actividades de más alto alcance, es a través de la Dirección de Presupuesto o inclusive a veces se nos delegan o somos partícipes de otros programas de actividades a nivel de gerencia, por lo general eso si se coordina entre las jefaturas, todo esto para decir que es relevante la coordinación, la comunicación y el trabajo en equipo, esos tres factores primordiales.” (*Director, despacho Dirección de Presupuesto*).

“Las jefaturas de las diferentes áreas tenemos la responsabilidad superior y lo que nosotros hacemos es asignar responsables de cada uno de los procesos u objetivos de las metas que se planteen, para que precisamente se les dé la continuidad, se dé el seguimiento que hay que darle de cumplimiento y precisamente a través de la responsabilidad que cada uno asuma y se pueda cumplir esa meta, ese propósito.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“En la normativa se indica que las jefaturas no podemos evadir responsabilidad, la responsabilidad absoluta es de los que llamamos los titulares subordinados o sea jefaturas; en realidad son los responsables de dar seguimiento a todos estos planes e indicadores que se tienen, en realidad no hay forma de como evadir las responsabilidades que es de los titulares subordinados”. (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Por un lado, está el área relacionada con el tema de formulación y modificaciones presupuestarias, por el otro donde estoy yo, que está relacionado con el de control y evaluación presupuestaria, con la ejecución y rendición de cuentas de las unidades todo tiene que ver con las 2 jefaturas de áreas, en el priorizar y más si todo urge, sentarse y definir dentro de las tareas que es prioritario, por ejemplo, al mismo tiempo tengo que elaborar un informe de auditoría, un informe para la Contraloría, un pronunciamiento de proyectos de ley que afectan o no el presupuesto o un informe para la junta directiva de la institución, determinar junto con la jefatura la prioridad y así delegar a los colaboradores que lo vayan a realizar. [...] La toma de decisiones está en las jefaturas y las responsabilidades no se delegan, existen coordinadores de proceso, pero ellos no tienen toma de decisión, sino que la toma de decisiones recae en quien maneja el proceso, en caso de que se considere lo puede trasladar al siguiente nivel jerárquico para tomar

decisiones, depende del tipo de decisión que se vaya a tomar es que se acude al orden jerárquico, pero son las jefaturas las que toman las decisiones.”(*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

9. ¿Cómo evalúa el grado de avance en la toma de decisiones dentro de los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos, además qué indicadores utiliza para medir la eficacia y rapidez de la toma de decisiones en los proyectos?

“Cuando se habla de proyectos se habla de otra figura que está dentro de la planificación estratégica, yo los pondría como los elementos innovadores de un sistema; el plan te va a orientar hacia dónde queremos llegar, para nosotros el proyecto es cómo lo completas como tal y cómo lo concretas va a depender propiamente de la innovación que queremos llegar. Concretamente si hablamos del presupuesto de la Caja, por ejemplo, tiempo atrás no se imaginaba que se iba a tener un ERP-SAP “Planificación de Recursos Empresariales - Sistemas, Aplicaciones y Productos”, para gestionar el presupuesto Caja y en el año 2025 vamos a tener un ERP-SAP para gestionar el presupuesto Caja, [...] este proyecto vino a concretar una idea que se tenía prevista y era la de consolidar el modelo financiero institucional en un sistema integrado como tal.

Los indicadores son muy sencillos, porque principalmente en los proyectos se tiene lo que es la ruta crítica, tanto de la parte de costos como la parte de las actividades ejecutables, entonces cómo medir el avance, se mide con la ruta crítica de las actividades, como se mide la parte de costos, se mide con la ejecución del gasto diariamente del proyecto, esta es una forma de llevar el control de los proyectos, se hace a través de modelos, se puede utilizar el proyect, un ABC u otros, y con ellos se va viendo que actividades van ejecutándose y cuánto es el costo que implica eso a través de las facturas que se pagan de esa de esa generación de obligación.”
(*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

- **Índice de Logro de Metas Estratégicas.**

9. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para monitorear y analizar el Índice de Logro de Metas Estratégicas?

“Lo que tenemos actualmente es la matriz de excel, actualmente todo lo que es el cumplimiento y el seguimiento de las metas se hace a través de la matriz de excel, que en este caso define la Dirección de Planificación que es la rectora en esta materia a nivel institucional, entonces es a través de esa matriz donde se detalla lo relacionado a la formulación y seguimiento de los objetivos y metas que nosotros debemos darle seguimiento, sabemos que la Dirección de Planificación está avanzando en un nuevo sistema de información, esperamos que en un futuro muy próximo contar con un sistema automatizado que de hecho ya tiene nombre el NovaPlan y con el podamos no solo explicar ahí los objetivos y las metas sino también darle el correspondiente seguimiento.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Es muy manual, ya existe un sistema que se llama NovaPlan a nivel de la Dirección de Planificación pero está hecho como para el registro de la información del plan y el seguimiento, el resto es muy manual y curiosamente dentro de trabajo que nosotros desempeñamos día a día, como que de alguna forma también automáticamente vamos como parte del trabajo dando cumplimiento y seguimiento a ese objetivo que se planteó de forma indirecta; [...] pero hay también otros instrumentos que tienen que ver con el control interno, entonces precisamente lo que se hace es girar instrucciones e indicaciones para que podamos ir haciendo ese monitoreo constante del cumplimiento, para que no se nos vaya a pasar o darnos cuenta que algo no se hizo, en cambio yo lo que hago es que planteo instrucciones mediante oficios para ir precisamente monitoreando que se vaya cumpliendo cada objetivo y así con el seguimiento sea más fácil.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“En las instituciones como hay una dirección en este caso que es la rectora la que da los lineamientos a seguir, hasta hace un tiempo hay un sistema, pero está en mejoras, ahora lo que se está utilizando es la herramienta de excel, suministrado por la Dirección de Planificación, ellos

dan las directrices de que se tienen que realizar, ellos nos dan las líneas a seguir.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Acá en la Caja hay un sistema que está implementando la Dirección de Planificación Institucional que se llama NovaPlan, en donde se sube lo correspondiente a objetivos, indicadores y metas, es un sistema que todavía no está al 100% implementado, si han ido introduciendo ciertos módulos, pero hay todavía macros que se manejan en excel; hoy en día se tiene que evaluar el cambiar varios sistemas, ya sea aprovechando los profesionales de la Dirección de Tecnologías de Comunicación o contratando nuevos sistemas por ejemplo como el ERP-SAP, que agiliza muchas cosas, pero el costo y el mantenimiento del mismo es altísimo; [...] Es necesario ahorita que la tecnología vaya en avance, por ejemplo, la Inteligencia artificial; ahora en el tema presupuestario y financiero, salió la contratación de un sistema ERP y fue el SAP el favorecido, que va a implementarse en el año 2025, el cual va a tener su impacto y al que se estarán realizando capacitaciones a partir del mes de octubre 2024.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Nosotros no tenemos metas estratégicas. Nosotros manejamos los objetivos que están relacionados a los procesos. Todo eso se maneja a nivel institucional, pero lo hace la Dirección de Planificación.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta de experto)

10. ¿Qué rol juegan los líderes de la organización en el avance de la toma de decisiones en proyectos estratégicos y tácticos, asimismo cómo se comunica y coordina la toma de decisiones entre los diferentes niveles de la organización en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos?

“En una organización si no hay un sponsor-patrocinador o responsable- para el proyecto estamos mal, o sea cuando no hay alguien tomador de decisiones de la alta gerencia que se comprometa con el proyecto caemos en la tesis de que muchas veces no son importantes, entonces ¿qué es importante? que el equipo de la alta gerencia esté bien comprometido, porque

éxito del proyecto está en el esfuerzo que ponga el sponsor, entiéndase como sponsor el responsable estratégico de que el proyecto se lleve a cabo, o sea un sponsor puede ser el gerente, puede ser presidente ejecutivo en caso de la Caja, puede ser un director, puede ser la junta directiva, si el sponsor de un proyecto es la junta directiva, si depende de presidencia ejecutiva el sponsor es la presidencia ejecutiva, si depende de la gerencia el sponsor o responsable va a ser el director como tal.

La institución tiene una figura que se ha venido consolidando en el tiempo pero que aún no está madura y es tema de la oficina de proyectos, es necesario que haya una oficina específicamente para la consolidación de los proyectos a nivel general, eso tiene un nombre en el project management, es una oficina de proyectos al final de cuentas es la que la que lleva encontró la lleva el sueño de todos los proyecto, la que lleva el control de todos los proyectos a nivel general; son importantes 2 cosas: primero que hayan equipos específicos para el proyecto para la unidad de ese proyecto específico, [...] y una parte para la gestión operativa, [...] para mí el éxito de un proyecto está en la comunicación, que el equipo tenga claro cuáles son los objetivos del proyecto, mucho depende de que haya disposición de esa unidad de proyectos para hacer ese tipo de cosas. [...] A nivel Caja una de las debilidades que yo veo en tema de proyectos, es que queremos aspirar a tener proyectos muy trabajados pero el modelo institucional es un modelo por procesos no por proyectos; los procesos se ejecutan a través de acciones operativas no a través de proyectos como tal; el proyecto es una unidad en el tiempo que tiene inicio y fin principalmente y tiene los recursos para hacerse y una acción operativa.”
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

4.5 Herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

El objetivo específico dos es: **“Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

Para el objetivo dos se formularon ocho preguntas en total, de las cuales ocho fueron para las jefaturas y siete preguntas para el experto; la subdivisión fue distribuida entre los indicadores generales de: herramientas, técnicas e indicadores; dos preguntas, con la numeración 10 y 11 (para las jefaturas) 11 y 12 (para el experto) para el indicador de herramientas de gestión, el indicador de herramientas de productividad únicamente con la pregunta número 12 (para las jefaturas), a su vez para el indicador herramientas digitales y de software la pregunta número 13 tanto (para las jefaturas y para el experto); posteriormente el indicador de técnicas de planificación estratégica con las preguntas 14 y 15 (para las jefaturas y para el experto); posteriormente la pregunta 16 del indicador indicadores de desempeño estratégico (para las jefaturas y para el experto) y finalmente para el indicador indicadores de gestión de procesos, la pregunta número 17 (para las jefaturas y para el experto), que respectivamente se detallan:

Tabla 6
Variables y Dimensión de Indicadores
Objetivo Específico 2

Unidad de Análisis	Categorías de Análisis
Herramientas, Técnicas e Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> •Herramientas de gestión, productividad, digitales y software. •Técnicas de planificación estratégica, •Indicadores estratégicos, gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas:**Herramientas de Gestión****• Requisitos de implementación**

10. ¿Cuáles son los requisitos más importantes que se consideran en la Dirección de Presupuesto al implementar una nueva herramienta de gestión?

“La Dirección de Presupuesto maneja y tiene muchas herramientas en excel más allá del SIP-sistema integrado de presupuesto que es el sistema de información donde se registran todos los ingresos y los gastos de la Institución, en realidad la mayoría de las herramientas nuestras son en Excel, diagramas o hojas de cálculo predefinidas a través de las cuales las unidades nos plantean a nosotros los trámites o las justificaciones, etc., ahora esperamos que a partir del otro año entre a funcionar un nuevo sistema financiero presupuestario se llama ERP-SAP, entonces sí va a ser una nueva herramienta innovadora, amplia y que integra muchos procesos, no solo financiero presupuestario, con eso esperamos que nos de información más oportuna, que nos dé información precisa, que sea la correcta, que sea confiable y que facilite la gestión presupuestaria a los centros, que genere un valor agregado, en cuanto al proceso, que facilite el proceso y lo otro que sea justamente una herramienta que nos facilite la revisión y poder hacer análisis y darle el seguimiento correspondiente.” *(Director, Dirección de Presupuesto).*

“Cualquier herramienta para el tema de indicadores no es generada por la Dirección de Presupuesto, todo lo que tiene que ver con objetivos, indicadores, metas, planes operativos y tácticos son generados por la Dirección de Planificación y ellos crean los sistemas y en este momento está en construcción el sistema NovaPlan, que de acuerdo a lo indicado por la Dirección de Planificación estará habilitado en el año 2025, con el fin de como estrategia esté relacionada la planificación meta-presupuesto y así vincular y hacer el mach entre los sistemas NovaPlan, EDUS y el ERP-SAP, con estas herramientas se espera obtener con bases de datos

una trazabilidad entre planificación presupuesto y la atención en servicios de salud.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

(Pregunta al experto)

11. ¿Cuáles son los requisitos clave que una organización o institución debe considerar antes de implementar una nueva herramienta de gestión, asimismo cómo se identifican y priorizan los requisitos específicos para la implementación de herramientas de gestión en función de las necesidades organizacionales?

“Con relación a las herramientas la Caja viene trabajando con los modelos de Kaplan y Norton que están relacionados con el Cuadro de Mando Integral, que es un método que se utiliza para hacer planificación estratégica, hemos pasado de eso para una gestión para resultados que mucho se basa en lo que está haciendo la Dirección de Presupuesto, que es asignación prospectiva y modelos capitados que son modelos diferentes para asignar recursos a nivel nacional; [...] Entonces, entre los métodos que se utilizan a nivel de planificación están: la planificación estratégica basada en el cuadro de mando integral, los OKRs, los KPIs y modelos en asignación de prospectiva y modelos capitados, esas son las metódicas que la Caja está utilizando ahora. Existen muchos modelos en el mercado a nivel general en proyectos, pero eso va a depender del fin en que está enfocada la organización o la institución, [...] En planificación estratégica la Caja está utilizando como herramientas de gestión es la gestión de resultados, que es una metódica creada por el Banco Interamericano de Desarrollo.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

• **Costo por contratación.**

11. ¿Cómo han impactado los costos de herramientas de gestión en los resultados financieros de la Dirección de Presupuesto?

“En la línea de lo que hablaba anteriormente del ERP-SAP, que evidentemente al puro inicio va a tener una inversión inicial, esta herramienta es bastante cara, hay que pagar la licencia por cada uno de los usuarios, que en este caso van a tener acceso al sistema y no solo en la

parte presupuestaria sino en todos los módulos que integra la herramienta, pero como beneficios sin duda alguna esperaría si redunden en un uso más eficiente de los recursos, que permita darle un control oportuno a los gastos y a los ingresos, a que se realicen acciones respectivas y se mejore la toma de decisiones; ya hay un beneficio cualitativo y que podría ser cuantitativo en cuanto nos permita a nosotros y a las unidades hacer un uso más eficiente de los recursos; si ahorita lo que nos interesa es cumplir esa meta y trasladar recursos al cumplimiento de esa meta, esa es la urgencia, esa es la prioridad.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Lo que se refleja es un estimado a través de los indicadores, los cuales muestran cuanto le cuesta en términos monetarios a una unidad la contratación de una licencia, la implementación de un sistema, etc., lo más sano para saber el impacto de los costos de una herramienta de gestión en los resultados financieros, es determinar cuánto tiempo le dedico usted o los colaboradores -en horas y minutos- ha determinado proceso, [...] en teoría este nuevo sistema vendría a mejorar porque al estar conectado a otros sistemas donde está la planilla por ejemplo, se va a reflejar los costos reales de lo que está gastando en cada indicador, eso es lo que se espera con este nuevo sistema de Nova Plan y sus bases de datos y métricas establecidas que permitan informes reales y ágiles, saber en cuántos colones se gastó determinado proceso o cuánto es lo que requiero con el detalle de diferentes métricas o bitácoras por ejemplo, para lograr el éxito en cada objetivo, plan o meta.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

(Pregunta al experto)

12. ¿Cómo se calcula el costo por contratación asociado a la implementación de nuevas herramientas de gestión en la organización, asimismo cómo influyen las características específicas de las herramientas de gestión en el costo por contratación?

“Por ejemplo, el ERP-SAP, es una herramienta que se va a utilizar en el nivel presupuestario, el costo se mediría de acuerdo con las licencias que se requieran a nivel institucional, y se compran licencias corporativas, el costo de la herramienta va a ir medido por

la utilidad individual de cada licencia; office 365 que es el modelo que se utiliza para gestión se comprar licencias a Microsoft y entonces el costo lo determina la cantidad de licencias que se vayan a tener. Cuando se habla de licencias y si se quiere el código madre, ese si tiene un costo muy elevado, ahorita el costo que se paga es solo por las licencias, pero en cara a futuro puede cobrar el código madre.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

Herramientas de Productividad:

• Cumplimiento de plazos.

12. ¿Cómo ha influido el cumplimiento más estricto de plazos en la satisfacción de los usuarios o unidades ejecutoras?

“Eso es un gran reto, yo espero que con la implementación del ERP-SAP pudieran mejorarse esos plazos de atención por ejemplo de las modificaciones presupuestarias, no solo de nosotros hacia las unidades ejecutoras, sino la relación que tenemos con la Junta Directiva porque nosotros si dependemos en muchos casos de que la aprobación por ejemplo de las modificaciones ordinarias dependan de la Junta Directiva; ya con la implementación del ERP-SAP y unos lineamientos que vamos a emitir no necesariamente vamos a tener que ir a la Junta Directiva siempre y eso significa entonces que por ejemplo el financiamiento o asignación de recursos hacia las unidades ejecutoras, va a poder aligerar su atención; [...] nosotros como Dirección de Presupuesto tenemos mucha esperanza en que el ERP-SAP nos vaya a facilitar los procesos y nos permite aligerar en tiempo algunos de ellos.” (*Director, despacho Dirección de Presupuesto*).

“Desde el punto de vista presupuestario permiten medir, en el caso mío que son números la satisfacción es mediana, porque arroja un número que dice si se cumplió o no se cumplió, pero hay más que hacer para el seguimiento, yo digo que la herramienta es como básica, que es apenas como una alerta, se cumple o no se cumple, no es tan estricto, estricto si en plazo, porque nos indican la fecha en que se debe entregar y si no se entrega en la fecha estipulada, entonces se dan los recordatorios; la herramienta ni el Excel dan ninguna alerta, sino que lo

realiza la SAGAL, la subárea de la Dirección de Presupuesto que hace este tipo de seguimientos.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“[...] Nosotros como Dirección de Presupuestos debemos cumplir en forma óptima de asignar los presupuestos a las unidades ejecutoras, la gestión de la Dirección de Presupuesto es administrativa, pero el que hace que ese presupuesto o asignación presupuestaria se cumpla a cabalidad son las propias unidades, mediante su ejecución y controles oportunos y necesarios.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Nosotros elaboramos cronogramas que están relacionados a los procesos y los procesos están relacionados por los objetivos de la Dirección de Presupuesto, entonces el cronograma nos ayuda a establecer en el tiempo cada uno de los procesos que realizamos y esto afecta directamente a cada una de las unidades ejecutoras, que son nuestros clientes, toda esta lineación nos ayuda a cumplir en tiempo y forma de las unidades.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

Herramientas digitales y de software:

- **Mejora en la toma de decisiones.**

13. ¿De qué manera han influido las herramientas digitales automatizadas en la precisión y rapidez de la toma de decisiones en la Dirección de Presupuesto y cómo ha afectado la automatización la capacidad de responder rápidamente a cambios en la institución C.C.S.S. y en las operaciones internas?

“Uno apuesta al ERP-SAP que es lo que estamos esperando y que en el corto plazo nosotros podamos disponer de él, actualmente yo le mencionaba que la mayoría de las herramientas que nosotros disponemos son en Excel; sin embargo, por ahí en conjunto con la Dirección de Informática se han hecho mejoras, no solo al sistema actual, sino también algunas mejoras específicas en algunos procesos y sin duda alguna hace falta más y con el RP esperamos que llegue a facilitar muchas de estas actividades.” (*Director, despacho Dirección de Presupuesto*).

“Bueno propiamente para la toma de decisiones como tal siento que no ha influido mucho, obviamente el tener una herramienta nos va a facilitar mucho más, el registro e inclusión de la información, poder tener un acceso más rápido a la información, poder tener también información histórica en una sola herramienta; también desde el punto de vista tecnológico modernizarnos siempre va a ser muy beneficioso, contar con una herramienta ya elaborada y obviamente lo que incluye la herramienta y la información que solicite y las matrices que va a contener, pueda favorecer el tema de forma indirecta para la toma de decisiones.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“De los mejores sistemas que hay actualmente en la Caja el de presupuesto es uno de los mejores, porque es un sistema que está en línea y todas las unidades ejecutoras tienen acceso al sistema de presupuesto en el momento que lo requieran, la Dirección de Presupuesto cuenta con un sistema que es el SIP-Sistema Integrado de Presupuesto que desde el año 2008 se habilitó este sistema para que estuviera en cada unidad ejecutora: en hospitales, áreas de salud, sucursales, unidades administrativas, todos tienen acceso al sistema, [...] contar con este sistema SIP para controlar el presupuesto de las unidades ejecutoras, es imprescindible como Dirección de Presupuesto para la toma de decisiones, para los análisis presupuestarios y financieros correspondientes. [...] La Dirección de Presupuesto tiene a su cargo 292 unidades ejecutoras de la Caja en materia presupuestaria y debe velar por su asignación presupuestaria, su ejecución con base en los lineamientos y política presupuestaria vigente, los controles y evaluaciones respectivas y así poder realizar los análisis respectivos y saber exactamente como está el presupuesto de cada unidad en una fecha determinada y tomar decisiones, por el contrario cada unidad ejecutora tiene el sistema SIP, pero solo tiene acceso al presupuesto de su unidad, al contrario de la Dirección de Presupuesto que tiene acceso a todas las unidades de la Caja. A su vez si surge algo imprevisto en determinada región del país, por instrucción del gerente financiero, la dirección de presupuesto realiza el análisis financiero y le informa al gerente a qué

unidades se les puede dar refuerzo presupuestario y en que partidas presupuestarias, con el fin de solventar la o las emergencias.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“El manejar herramientas estándares para todas las unidades ejecutoras lo que hace es que el proceso sea más transparente, más nítido, más rápido para las unidades ejecutoras, y permite que la información que enviamos cumpla con los formatos que se establecen y el ente técnico que lleva el tema de todo lo que es control interno en la institución, eso es un beneficio, contrario a lo que se podía pensar que vaya a afectar la gestión, ya se establecen todos los formatos, se establece la información que nosotros debemos entregar y se hace por un medio que es más efectivo, la herramienta de la evaluación de la gestión.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Preguntas al experto)

13. ¿Qué estrategias se utilizan para identificar y corregir errores en los procesos automatizados y cómo se mide el impacto de las herramientas digitales en el aumento de la productividad dentro de la organización?

“La institución tiene mucha información, pero hacen falta herramientas en la toma de decisiones, como Big Data, robots internos en sistemas de información, estrategias de barrido, etc., lo que pasa es que los sistemas institucionalmente están enfocados en procesamiento de información, no para hacer análisis de información, por ello la debilidad se ha identificado y por eso se está trabajando en estrategias de planificación para trabajar todo lo que es inteligencia artificial y financiera, para crear una unidad en el SICERE-Sistema Centralizado de Recaudación, que es el sistema más grande que tiene la Caja en recaudación y el que daría soporte a todas las iniciativas que se tendrían desde la Gerencia Financiera.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

Técnicas

Técnicas de Planificación Estratégica

• Innovación

14. ¿Qué técnicas de planificación estratégica ha adoptado recientemente la Dirección de Presupuesto para fomentar la innovación?

“Uno de los grandes objetivos que tenemos como dirección es la asignación de los recursos financieros, una asignación de recursos adecuada, me refiero a la asignación del presupuesto que tenemos que hacer todos los años a los centros gestores a las 300 unidades ejecutoras que conforman la institución entre hospitales, clínicas, direcciones regionales, fabricas, unidades administrativas, entre otros. Como innovación y eso fue el año pasado, introducimos lo que llamamos metodologías prospectivas de asignación de recursos, y eso es de que la asignación de recursos deje de ser una asignación histórica con base a los gastos de años anteriores, sino introducir ahí algunos elementos que nos permitan en este caso que esa asignación de los recursos realmente se acerque a las necesidades en salud de la población, al referirme yo a los modelos prospectivos me estoy refiriendo justamente a la asignación que hacemos a los centros de salud específicamente, ahí se introdujo el año pasado la asignación per cápita de una región, la Región Huetar Norte y eso es que la asignación de los recursos responda a las características de la población, me refiero a la edad, envejecimiento, temas variables epidemiológicas propias de esa región, que responda a eso; esto fue un avance importante que es apenas el inicio, porque fue como un plan piloto de una región, tenemos el gran reto de irlo extendiendo al resto del país. También podrían mencionar el tema de la gestión para resultados, la asignación justamente que lo que usted menciona de objetivos y metas, ya que el enfoque del estudio suyo es de planificación, tenemos el gran reto de introducir la gestión para resultados y eso es que la asignación de recursos realmente responda a objetivos y metas concretas y que se puedan cuantificar, ya algo hemos avanzado en el presupuesto por resultados, pero para programas específicos, por ejemplo que una unidad o un hospital esté

interesado en introducir o extender el horario de atención en algún servicio equis, entonces concordamos con ellos para que le asignen los recursos, pero ellos nos tienen que dar cuentas de lo que están haciendo con esos recursos, es otro gran reto que tenemos de ir extendiendo esa metodología ya con una visión más amplia y eso lo tenemos que hacerlo en conjunto con la Dirección de Planificación sin duda.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Se va a implementar el ERP-SAP para el año 2025, ahorita contamos con el sistema SIP, entonces como estrategia se determinó la necesidad de cambiar por un sistema SIP que a partir del 2002 se le han venido haciendo mejoras y nuevas versiones para mejorar su uso. [...] con el nuevo sistema ERP-SAP ya lo contable se visualizaría el día que se requiera, si usted quiere ver hoy los registros realizados los puede ver y puede ver costos, presupuestos y contabilidad al mismo tiempo, lo cual va a venir a facilitar la toma de decisiones; por eso esta parte de innovación uno espera que el ERP-SAP, nos de mejores herramientas para toma de decisiones óptimas.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

(Pregunta al experto)

14. ¿Cómo se integran las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial o el análisis de datos, en la planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones?

“Usted puede planificar muchas cosas pero si tienen herramientas como Big Data es muy importante, por ejemplo en la institución se tienen varias herramientas como el EDUS-expediente digital único en salud, el sistema de información en pensiones y el SICERE-Sistema Centralizado de Recaudación, son tres herramientas diferentes, pero una herramienta de inteligencia artificial como Big Data ayudaría como una voz inteligente de información, porque podría analizar de un paciente, cuánto es el consumo de un medicamento específico y ligado a nivel presupuestario usted va obtener el costo de ese medicamento y en consumo saber cuánto se consume más, salir afuera y revisar cuáles son los proveedores a nivel mundial de esos medicamentos y cuáles te hacen precio en esa temporada y si por ejemplo compramos como institución a la Bayer en Alemania en noviembre o en esta fecha que se tienen problemas respiratorios, el costo se eleva

porque la Bayer en este momento no hace descuento, si se compra en enero y se tienen los medicamentos con un alcance que dura 2 o 3 años y la entrega sea ahora, se estaría ahorrando y se aplicaría un descuento de tal vez un 10% que eso puede implicar un ahorro de doce mil o veintemil millones.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

- **Eficiencia Operativa.**

15. ¿Cómo se priorizan las iniciativas estratégicas que tienen el mayor potencial para mejorar la eficiencia operativa en la Dirección de Presupuesto?

“Bueno acá aplican las mismas consideraciones que hemos mencionado, las asignaciones tácticas que define la gerencia, alguna otra recomendación que pueda existir de las entidades fiscalizadoras, de la misma Junta Directiva o algún eje particular, pero adicional a eso, mencionaría como parte de los aspectos que nosotros consideramos para definir si nos enrumbamos en tal proyecto o tal actividad es la disponibilidad de recursos, me refiero a la capacidad que tenemos nosotros, sobre todo en recurso humano para llevar a cabo ese proyecto, [...] por ejemplo esto de los modelos prospectivos siempre supimos desde el inicio de que empezamos a trabajarlo que eso requiere mucho tiempo en recurso y que no íbamos a poder desarrollarlo con todas las regiones al mismo tiempo, entonces dijimos empecemos por una región y de acuerdo a eso vamos evaluando el proceso, hacemos mejoras ya para pensar en extenderlo y entonces es así la programación que nosotros definimos, la cual está muy sujeta a lo que podemos o no realizar.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Para mí la definición de prioridad es sobre esos procesos sustantivos que tiene la dirección, que tiene el área a mi cargo; para mí la definición está ahí, lo que vaya relacionado a este tipo de actividades, entonces la definición de la priorización en tanto sea ese proceso sustantivo nos enmarca.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Volvemos otra vez al tema de planificación que con el sistema de NovaPlan tiene una parte que se llama iniciativas, donde se van a llevar esos grandes proyectos que van a venir a darle una mejora significativa a la Caja, pero eso obviamente lleva un proceso de todo lo que se

va a requerir para implementarlo y le piden a presupuesto que igualmente que realice un estudio financiero si es viable o no. [...] Las iniciativas si se manejan a nivel Caja y lo lleva la Dirección de Planificación Institucional y desde ahí nos dicen que tenemos que hacer, porque ellos ya tienen los proyectos, los responsables, las fechas de cumplimiento, las metas, indicadores, entre otros; ya acá estamos hablando de algo muy macro, pueden ser proyectos que abarquen más de un año, entre más complejo sea el proyecto, y si es así se divide por etapas, año 1, año 2, etc.; todo esto nace desde que la Junta Directiva lo aprobó y con un responsable que compruebe que realmente se esté cumpliendo y si no se cae en el tema que si el desarrollo o la ejecución no es la indicada se debe justificar por qué y realizar los ajustes correspondientes para el 100% del cumplimiento; todo el tema de iniciativas es responsabilidad de la Dirección de Planificación Institucional.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

(Pregunta al experto)

15. ¿Cómo se planifican las estimaciones iniciales de la duración de las tareas en los procesos o proyectos y qué factores se consideran para hacerlas más precisas, asimismo qué técnicas se utilizan para minimizar la diferencia entre la duración estimada y la real en la gestión de proyectos?

“A nivel interno de la Caja al no tener un modelo o cultura en gestión de proyectos no esta tan maduro esta parte, cuando uno utiliza un ABC para establecer una ruta crítica de un proyecto, permite ver hasta por horas el problema que hay en algún detalle del proyecto, la Caja no ha llegado a este nivel, se tiene dentro de la Dirección de Planificación de la Caja una oficina para los proyectos de mediana y alta complejidad, pero hace falta una oficina más especializada y con más recursos para que pueda analizar todo el proyecto, la ruta crítica podría analizar que implicaciones tendría [...] hace falta consolidar una oficina de proyectos, y que esa oficina lleve ese control adecuado; la institución tiene experiencia en desarrollo de infraestructura, pero los proyectos no solo son de infraestructura, pueden ser de gestión y de otras cosas, que permitan a la institución innovar a nivel general. Los proyectos son los motivadores, motores, los drivers

de la organización, que permiten la innovación como tal, que pueda ser un arenero de experimentación para determinar si algo es viable o no.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

- **Indicadores**

- **Indicadores de Desempeño Estratégico:**

- **Cumplimiento de objetivos.**

16. ¿Qué indicadores de desempeño estratégico considera más relevantes para medir el cumplimiento de los objetivos en la Dirección de Presupuesto?

“Mencionaría 2 específicos que están asociados de nuevo a lo que yo mencioné al puro inicio que es el equilibrio financiero, que por definición y metodología el presupuesto tiene que estar equilibrado, en el sentido que el total de los recursos que nosotros asignamos desde el punto de vista de gasto tiene que ser consecuente a los ingresos, los gastos que nosotros presupuestamos no pueden ser mayores a los ingresos; en esa línea uno de los indicadores es el que llamamos indicadores de solvencia que nos dice que los ingresos que estamos recibiendo, [...] ese es uno y el otro es justamente el equilibrio y la evolución de los ingresos por contribuciones sociales, que al final son nuestra principal fuente de financiamiento de los seguros de salud, de IVM y entonces es darles seguimiento a la evolución de los ingresos.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“En realidad nosotros el desempeño lo medimos a través precisamente de las evaluaciones del desempeño anual, que también sigue siendo por el momento una herramienta muy muy arcaica, muy cuadrada.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Los indicadores ya están establecidos; sin embargo, nosotros si quisiéramos hacer un cambio en el indicador inclusive en el margen de resultado que uno estaría dispuesto a definir, no solamente es que yo proponga un cambio, que ahora voy a incluir determinado indicador y que esos son los márgenes que sería aceptable no llega hasta ahí, primero porque debo

informarlo y proponerlo a mi jefatura superior; si son operativos nada pasa, yo nada más tengo que definir que esos que son mis indicadores, pero si son indicadores estratégicos esos si tienen que ser valorados por el director de la Dirección de Presupuesto y luego por Gerencia Financiera”. (Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria).

“Definitivamente es el seguimiento para ejecutarlos y se tiene la facilidad en que está establecido y se conoce en qué momento del período se deben realizar, una vez que se cumpla el primer semestre, seguir con el control y seguimiento para atenderlos y se cumplan las fechas establecidas, este o no la jefatura. [...] Se debe velar porque el indicador se debe cumplir en forma óptima, partiendo que la priorización es muy importante, la meta es lograr que el indicador se cumpla.” (Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario).

(Pregunta al experto)

16. ¿Cómo se establecen los indicadores de desempeño estratégicos y tácticos para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

“Normalmente a nivel de la Gerencia Financiera se tiene un equipo de 12 directores y el gerente, se trabaja una estrategia base global, y se discute con el equipo de directores, para determinar si son viables o no, se realiza un consejo técnico de directores; los mejores indicadores siempre son los que se construyen con el equipo, puede ser que hayan muy buenos indicadores, pero cuando hay un compromiso de todos y que el equipo está comprometido a lograr las metas, hay un compromiso tácito de alcanzar las metas.” (Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

• **Indicadores de Gestión de Procesos:**

• **Tiempo de ciclo de procesos.**

17. ¿Cómo integra los resultados del análisis del tiempo de ciclo de los procesos y los indicadores de eficiencia operativa en la planificación estratégica de la Dirección de Presupuesto?

“Al menos el indicador de solvencia si está incluido en nuestra planificación operativa, también está en la planificación táctica y sí es uno de los indicadores también a través de los cuales se le da seguimiento a nivel institucional y esto para decirle que hay alguna serie de estos indicadores que son para nosotros relevantes que sí se les da trazabilidad a través de los planes tácticos y los estratégicos.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Los ciclos y evaluaciones son cada año, por lo menos los que tengo a mi cargo son medibles en un año, pero la Dirección de Planificación nos dice que van a hacer una revisión al primer semestre, entonces al primer semestre se obtienen resultados y se valora si estamos cumpliendo o no, pero los ciclos en si en nuestro caso son de un año. Para la Dirección de Presupuesto se dificulta un poco porque de los indicadores que yo tengo asignados lo que yo logro ver es el resultado de mis indicadores, pero los estratégicos son resultados de cómo impacto en todas las unides ejecutoras.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Se hace la planeación actualmente por dos años, con los seguimientos correspondientes y ver cómo va el cumplimiento de los indicadores, y si alguno no se va a poder cumplir se realiza un plan remedial para mejorarlo; por ejemplo, el año pasado el indicador fue brindar 10 capacitaciones en el año, pero por un cambio de proceso que se hizo en el año, se dieron 130 capacitaciones, entonces el indicador se obtuvo obviamente más del 100% de logro, que se ve bien, pero como fue tan elevado el porcentaje de cumplimiento, también se tuvo que justificar el por qué fue tan alto.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Nosotros manejamos procesos que están programados de acuerdo con un cronograma entonces el grado de cumplimiento se relaciona a los indicadores que se establecieron para los procesos, entonces el cumplimiento de objetivos , el cumplimiento de los procesos, el cumplimiento de los indicadores esta amarado, entonces lo que se programó en nuestra unidad o subárea a mi cargo es eficiente si logramos cumplir con los procesos que teníamos programados: que cantidad de variaciones, que cantidad de extraordinarios, entre otros, cuya

finalidad es que se cumpla con el proceso de formulación presupuestario.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

17. ¿Qué estrategias se implementan para reducir el tiempo de ciclo de procesos sin comprometer la calidad o la eficacia?

“Va a depender del sponsor, de la alta gerencia y la calidad va a depender propiamente de eso, de la exigencia que se establece desde la planificación, la formulación, ejecución y la evaluación como tal, normalmente hay un grupo que formula y otro que evalúa, muy dado en la mayoría de las organizaciones, pero es mejor cuando usted es el que define, cuando usted formula, ejecuta y cuando implementa, eso le permita evaluar con mucha más objetividad el tema.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.*).

4.6 Propuestas de mejora de la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

El objetivo específico tres es: **“Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

Este objetivo se diseñó con el Modelo de Lewin, es un enfoque frecuente para la gestión del cambio organizacional. Es una teoría que propone que el cambio organizacional se produce en tres fases consecutivas: descongelamiento, movimiento (cambio) y recongelamiento.

Las tres etapas del modelo de Lewin:

Descongelamiento: se trata de obtener a la organización lista para cambiar la gestión. Crear un ambiente propicio para el cambio, reduciendo la resistencia al mismo.

Movimiento o cambio: aquí se realizan las acciones propuestas. Este es el desarrollo y la difusión de innovaciones. Aquí es cuándo se implementa el cambio deseado.

Recongelamiento: el próximo paso para un administrador de nivel estratégico es estabilizar el cambio en la organización. El objetivo aquí es consolidar el cambio y hacer que se convierta en una nueva normalidad.

Por consiguiente, se formularon un total de cuatro preguntas para las jefaturas, con la numeración 18, 19, 20 y 21 y un total de tres preguntas para el experto con la numeración 18, 19 y 20. Para el indicador de descongelamiento se formuló la pregunta 18 (para las jefaturas y el experto); a su vez, para el indicador de cambio se enunció la pregunta 19 (para la jefaturas y el experto) y por último se elaboraron las preguntas 20 y 21 (para las jefaturas) y 20 (para el experto) en el indicador de recongelamiento, tal y como se enumeran correspondientemente a continuación:

Tabla 7
Variables y Dimensión de Indicadores
Objetivo Específico 3

Unidad de Análisis	Categorías de Análisis
Cambio Organizacional.	• Modelo de Lewin.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de Descongelamiento

• Nivel de resistencia al cambio.

18. ¿Cuáles son las principales razones que contribuyen a la resistencia al cambio entre los colaboradores y qué impacto tiene la resistencia al cambio en la eficiencia y el rendimiento organizacional?

“Sin duda alguna en procesos de cambio ahora con el ERP-SAP que haya resistencia sería muy perjudicial, sabemos que hay funcionarios que son más hábiles en ciertas cosas y sobre todo en el tema tecnológico que otros, todo está en hacer ver la importancia, el impacto que podría tener en nuestra gestión y en nuestros resultados este cambio y donde mucho de ello está en las jefaturas, en los líderes hacer ver las mejoras que se tendrán de esos cambios y en cómo saberlo manejar con las personas, cómo saberlo vender, cómo saberlo promocionar, saberlo socializar, para que vean sobre todo los beneficios y que haya confianza en que se pruebe y haya confianza a que se conozca; una vez que se hace eso se pierde el miedo, hay que evitar que ese temor se extienda al resto de los compañeros, mucho está en la comunicación asertiva, información adecuada y oportuna y brindar la capacitación correspondiente.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Si hay resistencia al cambio, precisamente siempre hay un temor a las cosas nuevas, a lo desconocido, es principalmente donde se nos dan esas resistencias; por ejemplo, desde el punto de vista tecnológico es donde si vienen nuevas herramientas, hay un poco de incertidumbre si también hay cambios fuertes relacionados con normativa.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Una de las direcciones que más va a cambiar somos nosotros la Dirección de Presupuesto, porque somos administradores de todo el proceso presupuestario a nivel nacional y al cambiar a esta herramienta el ERP-SAP, el adaptarse a esta herramienta, lleva a una curva complicada, porque tenemos que aprender a usarla, verla, entenderla y generar todo lo que se nos pida como Dirección de Presupuesto, a nivel de Gerencia Financiera, Junta Directiva, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda y ahora hasta la Asamblea Legislativa, tenemos que adaptarnos muy rápido en entender la herramienta e igualmente nosotros como administramos el presupuesto a nivel institucional de todas las unidades ejecutoras de la Caja, de nosotros va a depender que el encargado del presupuesto en los hospitales, áreas de salud, aprenda a usar ERP-SAP.

[...] Lo que se viene para el año 2025 es un reto para mejorar, con una visión de una Dirección de Presupuesto muy abierta al cambio para adaptarnos al ERP-SAP y a partir de ello lograr que las 300 unidades que tiene la institución aprendan y logren entender ERP-SAP; se va a contar con una mesa de servicios con compañeros de la Dirección de Presupuesto, para atender las inquietudes o errores que cometan los compañeros de las otras unidades y asesorarlos en el proceso; es complejo, pero se sabe que es lo mejor para tener información real y de calidad con un solo clic, información disponible, confiable, trazable y al día para la toma de decisiones.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Lo que afecta es la resistencia al cambio, al alcance de algunos objetivos que también se disminuya el aporte de los colaboradores, el miedo a lo desconocido, que haya una afectación al proceso por hacerlo más lento, puede ser un tipo de afectación que tenga la resistencia al cambio; actualmente en el área de formulación el clima laboral es un ambiente donde nosotros tendemos a hacer proactivos, adoptar las líneas de trabajo que nos den, entonces de momento no hemos tenido afectaciones porque algunos colaboradores no se quieren ajustar a las indicaciones que se den.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

18. ¿Cómo se integran los indicadores de insatisfacción del desempeño en la planificación y toma de decisiones estratégicas y cómo se ajustan los planes a la insatisfacción del desempeño para mejorar los resultados en los indicadores de descongelamiento?

“Una de las cosas que pasan en las organizaciones públicas es que los cambios son muy lentos como tal, entonces cuando se presentan cambios abruptos, por ejemplo, en la Dirección de Presupuesto, que tiene un modelo de asignación presupuestaria histórica de más de 15 años, para hablarle al director de presupuesto, de asignación prospectiva y capitada fue todo una tarea, igual que a su equipo de trabajo; que es importante, tener claro cuál es el objeto de querer cambiar eso, de mejorar la calidad en el servicio, el modelo de la asignación presupuestaria histórica priva la ineficiencia, a que las unidades gasten más y las unidades que gastan más

tienen el derecho el otro año de obtener mayor presupuesto, contrario a la asignación prospectiva y capitada lo que mide es la capacidad que tiene esa unidad para ser más productiva, cuántos operaciones más hace, cuántos canceres más atendió, cuando terapia que le dio a sus pacientes les transformo la vida y los volvió a su estado normal porque padecían de un cáncer que pudo ser tratado; eso va a permitir organizacionalmente a la Dirección de Presupuesto cambiar la forma en que viene asignando recursos a las unidades ejecutoras, acompañado a eso el presupuesto hoy está migrando a un sistema de información que es integrado el ERP-SAP que permite hacer comparable la gestión presupuestaria.

[...] Generalmente el sponsor pone resistencia a los cambios, pero cuando se ve cómo va a cambiar para bien y ve los productos y un cambio total, crea más integración y darle más significancia y relevante dentro del modelo de organización la fortaleza de la asignación p y en general a la organización de que los objetivos se cumplan con mayor calidad.

Los modelos de insatisfacción son una estrategia de medición permanente, porque un funcionario desmotivado o desconectado, puede sabotear un sistema de información o el sistema a nivel general, porque crea un clima de trabajo difícil, ¿cómo se integra? con estrategias de integración, uno con medición, para saber cómo está entendiendo el cambio y el otro un sistema de gestión de calidad, a nivel de presupuesto no se tiene, pero hay otras direcciones que si las tiene, entonces se recoge en el sistema de gestión las conformidades o disconformidades que hayan y que se identifiquen los funcionarios lo que no le está haciendo clip dentro de la gestión.”
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

Indicadores de Cambio

• Tasa de participación en actividades de cambio.

19. ¿Qué estrategias ha implementado para aumentar la participación de los colaboradores en los procesos de cambio y de qué manera la Dirección de Presupuesto asegura que las nuevas oportunidades de mejora detectadas se alineen con su visión y objetivos estratégicos?

“No siempre se logra hacer todas las cosas con tiempo y ahora con el ERP-SAP eso si nos ha pasado no por un tema propio de la Dirección de Presupuesto, sino por la dirección del proyecto en el tema de capacitación que es fundamental y específicamente en el ERP-SAP, pero todo se ha dado muy a la carrera, como que al filo, una vez que vamos a iniciar la utilización del sistema y se ha venido dando no como uno quisiera eso es una realidad; no siempre ha sido así, nosotros por lo general, yo como director y las jefaturas hemos siempre tratado de que haya una comunicación asertiva, eso a través de reuniones con los distintos equipos de trabajo, sobre un nuevo proceso, una nueva actividad, sobre cambios que se van hacer, algún lineamiento, algún procedimiento, igualmente comunicación formal a través de oficios, correos electrónicos, cualquier cambio o nueva disposición, tratamos de comunicarlo y socializarlo.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Lo que se hace normalmente es que se va involucrando al personal en los cambios para que se vayan familiarizando, por qué al sentirse familiarizados es mucho más fácil, no es que los cambios se generan y se fuerzan de golpe, sino que poco a poco precisamente se van socializando inicialmente para que vayan conociendo y se sientan a familiarizados y se les va haciendo partícipes para que ese cambio no sea tan brusco, siempre es una cuestión de comunicación, siempre es una un tema de socializar, un tema de incorporarlos en lo que viene.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“El cambio de un sistema que se sabe que funciona a otro ERP-SAP que va a dar mejor calidad en la información; las estrategias son dar capacitaciones con prácticas y que se conozcan las diferencias del proceso, recibir sesiones de capacitaciones por parte de la propia Dirección del Plan de Innovación, donde los consultores de la empresa que lo está implementando dieron la funcionabilidad, los reportes, etc.; demostrar las fortalezas y beneficios para los análisis presupuestarios, ventajas que desde ya con el ERP-SAP se puede ver lo que se requiere, la disposición al día de información rápida y ágil y luego continuar con las capacitaciones de los

encargados de presupuesto de las otras unidades ejecutoras de la Caja.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Lo que tratamos de hacer es mucho trabajo en grupo, lluvia de ideas, mucho hacia la parte capacitación a los colaboradores, involucramiento de las jefaturas, trabajar mano a mano con los compañeros, somos de puertas abiertas para escuchar las sugerencias que ellos tengan hacia nosotros, pienso yo que por eso es por lo que el clima laboral de la Dirección de Presupuesto es muy ameno.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta de experto)

19. ¿Qué estrategias se implementan para aumentar la participación en actividades de cambio y cómo se miden los resultados de estas estrategias y qué papel juegan los líderes y los equipos de trabajo en fomentar la participación en actividades de cambio y cómo se mide su éxito en este aspecto?

“A nivel de la Gerencia Financiera, el gerente hace reuniones con el equipo de directores y a nivel de la Dirección de Presupuesto se realizan reuniones con el equipo de trabajo a nivel general y se programan capacitaciones de liderazgo, coaching, habilidades gerenciales a nivel general, se contratan empresas o a nivel del equipo de trabajo, capacitaciones tales como el programa de líderes y de mejora del servicio al usuario, son formas de trabajar este tema y permite darle herramientas al equipo de trabajo y prepararlos para una futura oportunidad de ascenso; el próximo mes de octubre 2024 arrancamos con una capacitación de gestión de riesgos estratégicos y otro de inteligencia artificial, para que los funcionarios vayan interiorizando en que deben estar preparados y que funcione por ejemplo en el SICERE, [...] entonces esto ayuda y si mejora la participación en actividades de cambio cuando los líderes fomentan la participación de los equipos de trabajo.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

Indicadores de Recongelamiento

• Estabilidad en la cultura organizacional.

20. ¿Cómo se asegura la coherencia en los valores, la estabilidad y prácticas culturales en todos los niveles (áreas y subáreas) de la Dirección de Presupuesto?

“El tema de los valores yo creo que es de las cosas que más tenemos que trabajar, acá los funcionarios y el equipo de trabajo es bastante bueno y siempre hemos procurado que en los procesos de selección y reclutamiento justamente se incorpore a gente que cumpla con ciertos estándares, no sólo desde el punto de vista técnico o profesional, sino justamente desde el punto de vista de conducción de lo que llaman ahora habilidades blandas, que se ajuste un poco a la cultura de la Dirección de Presupuesto, me refiero al trabajo en equipo, colaboración entre los funcionarios, un liderazgo positivo, buenas relaciones; pero si debo decir que como dirección no tenemos un programa establecido o estrategia definida para fomentar esos valores y esa cultura.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Nosotros siempre hemos procurado un buen clima organizacional, siempre hemos procurado que todos hablemos el mismo idioma, que haya un tema de comunicación amplia, tal vez propiamente en el área de formulación de presupuesto es nuestra forma de trabajar, donde siempre nos vemos como un equipo y no en forma individual, donde uno no es más que otro por el puesto que tiene, sino que desde el compañero que tenga el puesto más bajo al más alto, todos tienen un valor y su aporte es importante dentro del proceso que estamos desempeñando; [...] nosotros tenemos que tener una visión integral, no vernos de forma individual, mucho menos dentro de una misma dirección, porque precisamente somos un equipo de trabajo que estamos interrelacionados, este es un poco nuestra forma de ver en el área de formulación y de trabajar, si hemos salido adelante con los pocos funcionarios que somos, porque la responsabilidad y el manejo que nosotros tenemos sobre las 300 unidades ejecutoras es mucho trabajo y no solamente el tema del presupuesto como tal, sino otras funciones adicionales como todo lo que es el recurso humano, servicios personales, viabilidades financieras, entre otros temas que

hemos venido ejecutando en el tiempo y pues absorbiendo y que tenemos que darle el control requerido.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Yo creo que eso depende de las jefaturas que, si involucra o no involucra a todo el personal, es muy difícil ese involucramiento porque si uno tiene un equipo de 6 personas o de 10 personas no todas se involucren, pero tal vez ahí lo que se puede hacer es comunicar los resultados o comunicar qué es lo que se ha hecho o qué se piensa hacer, pero al final los involucrados siempre van a hacer las jefaturas y esta persona o par de personas que se designen para ayudar en el seguimiento.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*)

“Enfocado en este gran cambio que se va a dar del ERP-SAP para el otro año, tiene que haber demasiada comunicación de todos los funcionarios de la Dirección de Presupuesto, para que se entienda todo el sistema ERP-SAP; una cultura que yo considero se debe cambiar es que el que entendamos el sistema es lo primordial, para dar buenos resultados a las diferentes dependencias y la toma de decisiones de la Gerencia Financiera, Junta Directiva, entre otros, y que en el acompañamiento se aclaren todas las dudas para usar el ERP-SAP como debe ser. El aseguramiento de la coherencia en los valores, la estabilidad y prácticas culturales en todas las áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto, estará estrechamente relacionada en adaptarse, en preguntar cualquier duda, comunicarse, que las jefaturas sean conscientes de la responsabilidad junto con sus colaboradores que esto conlleva para que la implementación del ERP-SAP sea exitosa.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*)

“Tenemos la participación institucional en los grupos GEVI-Gestión de Ética y Valores Institucionales, que cuenta con la participación de diferentes direcciones, la Dirección de Presupuesto, tiene un compañero que participa en el grupo GEVI, a nosotros se nos capacita, se nos dan charlas, a las jefaturas se nos hace una evaluación anual; los colaboradores nos califican a nivel de presupuesto, con relación a cómo es el ambiente laboral y de ahí se hacen planes remediales para tratar de subsanar lo que se refleje de esa calificación que nos hacen.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“Hay un grupo GEVI-Gestión de Ética y Valores Institucionales, de acuerdo con la normativa, por eso se formó el grupo.” (*Jefatura, Subárea Gestión Administrativa y Logística*).

(Pregunta al experto)

20. ¿Cuáles son los principales desafíos para mantener la estabilidad en la cultura organizacional durante el proceso de recongelamiento y cómo se abordan estos desafíos, asimismo cómo se comunican los cambios organizacionales a los colaboradores para mantener la estabilidad cultural, y qué impacto tiene esta comunicación en los indicadores de recongelamiento?

“En este momento a el equipo presupuestario a nivel nacional se le están dando capacitaciones de la nueva herramienta del nuevo ERP-SAP, algunos con un miedo generalizado de cometer errores, por ejemplo el otro año 2025 cada unidad es la que realiza todos los procesos, ejemplo generar la factura y antes lo aplicaba otro funcionario, esto genera un desafío aunque el conocimiento existe; con el tema de recongelamiento la institución tiene una condición que es muy bonita pero muy compleja, porque tienen funcionarios muy jóvenes y otros que se están pensionando, para los funcionarios jóvenes puede ser que no genere resistencia pero los no tan jóvenes el cambio de un nuevo sistema puede provocar un susto o resistencia.

Mucho tiene que ver la cultura de la organización, conceptualmente lo que tiene que ver es una estrategia de manejo de cultura de la organización para el recongelamiento y que genere más valor al proceso que yo estoy haciendo, mucho va a depender de los niveles asertivos desde la alta gerencia para que el equipo de trabajo se vaya alineando a este tipo de cambios; mucho del éxito de una estrategia de recongelamiento es saber leer la necesidad y que una persona que está haciendo A, puede después ser muy útil haciendo B.

Lo importante es primero saber leer el comportamiento organizacional y segundo tener claridad que la estrategia que se vaya a aplicar no sea tan abrupta.” (Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S).

• **Satisfacción de los empleados con el nuevo estado.**

21. ¿Cómo han afectado los recientes cambios en la Dirección de Presupuesto al nivel de satisfacción laboral?

“En general anualmente se hace una evaluación de clima organizacional, no solo la Dirección de Presupuesto, sino en toda la C.C.S.S y debo decir que en las últimas evaluaciones en realidad a la Dirección de Presupuesto le ha ido muy bien, de alguna manera eso recoge el sentir del personal en cuanto dé el clima organizacional, el trabajo en equipo, de alguna manera está recogiendo esa resistencia al cambio; yo creo que es una percepción positiva, si voy a decir que dentro de la preguntas de la evaluación está el tema del reconocimiento, que a veces el tema del reconocimiento en una institución pública es diferente a una institución privada, que tenemos un modelo de pago que está ya definido, que no podemos darnos la libertad de por ejemplo, aumentarle el salario o reconocerle salarialmente su buena gestión, eso no existe en una institución pública, ni tampoco flexibilidad de que se vaya temprano antes del término de su jornada laboral y ese tipo de cosas en la gestión pública no existen, entonces ahí es donde está el gran reto de ver de qué manera uno construya algunas actividades que nos permitan reconocer una buena gestión de los compañeros.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“Si, siempre hay cambios importantes dependiendo de la administración que esté inclusive hasta del gerente, ahora tenemos un cambio muy importante que es el nuevo sistema financiero ERP-SAP, es una herramienta nueva completamente nueva muy moderna pero a la vez un poco diferente a lo que nosotros estamos acostumbrados a utilizar, [...] es un sistema que va a venir a resolver un cúmulo de cosas y a su vez amarra un montón de sistemas: la parte contable, la parte de tesorería, la parte de logística, la parte de compras, la parte de ingresos que el SICERE: Sistema centralizado de recaudación; entonces ese es el punto que nos genera incertidumbre, tener que salir con algo que todavía no ha sido probado como tiene que ser con más pruebas.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Por un tema propio de la institución, se realizan evaluaciones del clima organizacional y la semana antepasada, en los cinco indicadores que se evalúan la Dirección de Presupuesto salió en verde (bien) unos indicadores más altos que otros; a los que salieron más bajos se les va a realizar un plan de mejora; como por ejemplo, en el tema de reconocimiento de los funcionarios, la participación en actividades conjuntas, entre otros; pero en clima laboral la Dirección de Presupuesto siempre ha estado bien, [...] es parte del proceso definir cuál va a ser el rol a nivel del ERP-SAP de cada uno de los funcionarios que integra la Dirección de Presupuesto. El sistema SIP va a estar en funcionamiento por tres meses más, desde que inicie el nuevo sistema ERP-SAP, y con la Dirección de Tecnologías de Información se está coordinando para que la información histórica del sistema SIP se pase a ese cubo, para que esté disponible y no se migra a ERP-SAP porque el costo es muy muy alto.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“La Dirección de Presupuesto trata de tener cierta estabilidad más que todos los procesos también ayudan mucho a la estabilidad, porque rara vez vamos a cambiar las cosas que hacemos, cuando ya se realizan cambios es porque las directrices institucionales así lo indican, dentro de los recientes cambios de la gestión está el teletrabajo, más bien esto fue un incentivo a los colaboradores, en el cambio los procesos, en el cambio en las coordinaciones, cambio en las asignaciones de trabajo que llevan los compañeros y se ha visto que afecta positivamente, porque se rotan las funciones y esto hace que la persona tenga participación en distintos procesos, en distintas coordinación.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

4.7 Historial laboral, comentarios y observaciones finales.

Se muestran las preguntas realizadas a las jefaturas de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. y al experto en planificación, relacionadas con su trayectoria profesional como jefaturas y/o su expertis en planificación.

A las jefaturas se les consultó la pregunta 22 concerniente a su historial laboral; así mismo, al experto en planificación se le preguntó la pregunta 21. Con relación a los comentarios u observaciones finales, los entrevistados (jefaturas y experto) respondieron con la pregunta número 23 (para las Jefaturas) y 22 (para el experto), tal y como se detalla a continuación:

4.7.1 Trayectoria como Jefaturas y/o experto

22. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo como director o jefatura en la Dirección de Presupuesto?

“Dentro de la institución 29 años, en la Dirección de Presupuesto 28 años y como director desde el año 2015, son 9 años.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“En la Institución tengo 29 años de laborar. Desde el 2008 soy jefatura, 15 años fui jefatura de la Subárea de Modificaciones Presupuestarias y actualmente tengo 1 año como jefatura en el Área de Formulación de Presupuesto.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“16 años de ser jefatura, en el Área de Control y Evaluación Presupuestaria.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“Tengo 5 años como jefatura de la subárea, me nombraron en setiembre del 2019, aunque del año 2020 al 2022 estuve en el Plan de Innovación en el proyecto para diseñar el módulo de presupuesto de la Caja en el ERP y explicárselos a los consultores del SAP, estuve 3 años fuera como jefatura, me sustituyo otro compañero y regrese el año pasado en el 2023. En la Caja tengo 18 años y 9 meses de laborar.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“Tengo 6 meses como jefatura y 14 años de trabajar en la Dirección de Presupuesto.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

“En la institución desde 1987, como jefatura de la SAGAL-Subárea Gestión Administrativa y Logística, desde el año 2007, 17 años.” (*Jefatura, Subárea Gestión Administrativa y Logística*).

(Pregunta al experto)

21. ¿Cuánto tiempo tiene como experto en planificación?

“[...] En la Dirección de Presupuesto trabajé 2 años y 15 años en la Gerencia Financiera como planificador, para trabajar en los planes operativos, tácticos y estratégicos de la Caja a nivel general, también he trabajado en proyectos; he tenido la experiencia de trabajar en los dos procesos; he trabajado en la Caja por 17 años, he inicié en el 2007. Actualmente soy asesor en la Gerencia Financiera en lo correspondiente a planificación, asesoro al gerente en los temas de planificación.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

4.7.2 Comentarios – Retroalimentación adicional:

23. ¿Algo más que desee indicar o comentar?

“Tenemos grandes retos como Dirección de Presupuesto, grandes retos institucionales, y como Dirección de Presupuesto tenemos que velar por todo lo que esté relacionado desde el punto de vista financiero, asegurar los recursos financieros necesarios para enfrentar estos retos, y cuidar que se mantenga el equilibrio financiero presupuestario, porque mucho de estos grandes retos van a generar una gran demanda de recursos financieros importantes, tal como el envejecimiento, que conlleva una mayor demanda futura de recursos en la salud, en las pensiones y el tema de la baja participación de financiamiento del Estado y sus obligaciones y temas que no son del todo resorte nuestro, como por ejemplo, de nuevas formas de contratación, que muchos trabajadores realizan sus tareas en forma virtual y no necesariamente están asegurados, eso significa el analizar cómo podríamos incorporar a la seguridad social a esos nuevos esquemas de trabajo; el tema tecnológico que en el caso de tecnología médica cada vez hay mayor tecnología y más sofisticada pero mucho más cara, entonces cómo lograr incorporar esa tecnología en la Institución, pero sin comprometer la sostenibilidad, también respecto al tema tecnológico me refiero al lado del aseguramiento; de la robotización que es un hecho, que en muchas disciplinas y trabajos ya existen y en el futuro mucho va a estar robotizado y el gran reto es que si los que estén trabajando pierdan su fuente de trabajo, cualquier impacto que se tenga en la producción y el empleo redundará en la Caja; entonces todo eso significa que tenemos que ser muy precisos en la definición de nuestros objetivos y metas y darle un seguimiento

continuo para lograr que esto se sostenga financieramente.” (*Director, Dirección de Presupuesto*).

“De esta entrevista lo que desprendo es que obviamente que siempre todo tiene una oportunidad de mejora, el día a día hace que estemos enfocados en el trabajo que estemos realizando y tal vez no le pongamos mucha atención a algunas cosas, y con esta entrevista sabemos que hay procesos, objetivos y metas que se deben mejorar.” (*Jefatura, Área Formulación de Presupuesto*).

“Nada que agregar.” (*Jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria*).

“El tema de la planificación adecuada en la Caja hay que mejorarla, hay mucha oportunidad de mejora, aprovechar la tecnología con herramientas en el mercado o que los mismos informáticos de la Caja lo hagan. Se debe actualizar la parte de planificación porque existen muchas limitantes para la toma de decisiones, por las herramientas tan viejas que existen, que no se han actualizado, consolidar la información cuesta, se trabaja con herramientas que han funcionado, pero que tienen muchas limitantes, ya que datan de muchos años; la planificación es esencial y es un pilar para determinar las metas que se quieren alcanzar, que métricas e indicadores se van a lograr, contar con herramientas que permitan información veraz.

Propiamente en la Dirección de Presupuesto pasar de una herramienta o sistema que data de muchos años a un nuevo sistema ERP-SAP definitivamente va a tener muchas ventajas, pero se sabe que puede haber resistencia al cambio en la curva de aprendizaje, pero igualmente el tema de las jefaturas es esencial que apoyen a sus colaboradores a adaptarse a la nueva herramienta SAP, que nos va a dar en línea con un clic mucha información vital para la toma de decisiones presupuestarias; por un lado es visualizar los beneficios y hacer que las unidades se adapten al nuevo sistema.” (*Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario*).

“[...] Es importante que se haga la indicación que la Institución al ser tan grande, todo lo que es la planificación y el control interno está en otros entes que son los reguladores del proceso, la Dirección de Presupuesto lo que tiene a cargo es la gestión presupuestaria de la

Institución, pero como dirección nosotros nos debemos a la planificación de la Dirección de Planificación, que es la que centraliza el proceso y es la que centralizada el proceso y el ente rector de la planificación, nosotros la Dirección de Presupuesto somos el ente rector en materia presupuestaria, la dirección que realiza la planificación estratégica institucional es la Dirección de Planificación.” (*Jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias*).

(Pregunta al experto)

22. ¿Algo más que desee indicar o comentar?

“Me parece interesante el trabajo, es un trabajo conceptual pero a nivel operativo cuando uno trabaja, a nivel general uno tiene mezcla de las dos cosas y como consejo le daría que este modelo de Lewin, lo plantees tomando en cuenta dos factores: desde la riqueza de la organización a la cual se está refiriendo; que la institución está llena de conocimiento en todos los niveles, con funcionarios de gente mayor, gente madura y gente joven, que a pesar de la edad se les capacita en el país y fuera del país con conocimientos técnicos actuales y frescos se les forma, en mi caso como planificador, se me ha formado también en lenguaje actuarial, tengo una maestría en economía en gestión macroeconómica y políticas públicas.

El consejo que le doy es cuando aplique el modelo de Lewin no lo sectorice no lo separe para que el resultado sea mejor, porque en la adaptación se dan casos muy bonitos, que la organización o institución sin discriminar a nadie puede hacer que con los nuevos conocimientos, a los funcionarios se le readecue dentro de la institución y es algo que yo rescataría en la Caja, porque en la empresa privada si usted no le sirve se despide, en cambio organizacionalmente son casos de éxito en la buena práctica para hacer que el capital más importante que es el recurso humano siempre este mejor y tenga una seguridad dentro de la organización; para desde el descongelamiento, aplicar el cambio y recongelar.

Cuando se trabaja en una organización de tanto valor como la Caja, que genera tanto valor público en el tema de servicios de salud y de pensiones, que ha sido base para el desarrollo social del país, que uno históricamente ha ido aprendiendo por el tiempo que tiene en la

institución y uno lo conoce, implícitamente hace que uno se comprometa más, la institución lleva mucho alivio en lo relacionado a la enfermedad, que las personas con escasos recursos económicos tengan acceso a los servicios de salud, o cuando fallece un miembro de la familia que se le dé una pensión por muerte, por invalidez o viudez, da licencias para las madres embarazadas, por incapacidades, etc.; que si no se tuviera una institución como la Caja no se podría materializar a nivel país, es importante que dentro de la valoración no es solo los números sino es el aporte que hace la Caja a nivel país y se ha consolidado por 82 años.

Cuando se aplique un modelo es importante que los resultados sean en dos sentidos uno acciones de mejora y dos que no se descuiden las buenas prácticas que se identifiquen en la organización, para hacer que la organización se consolide en el tiempo. La Caja es una institución que organizacionalmente al país le hace bien, a la sociedad le hace bien y que al equipo de trabajo que trabaja en ella le hace bien.” (*Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S*).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. ANÁLISIS, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En esta sección se presentará el análisis comparativo detallado de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se muestra el análisis de la información a través de discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del problema de investigación.

Se realizaron dos entrevistas diferentes con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el presente proyecto de investigación. Uno de ellos se aplicó a las jefaturas de una dirección de la organización y la segunda a un experto en planificación estratégica. En el primer escenario los involucrados tuvieron a su alcance un total de 23 preguntas, las cuales estaban enfocadas en la obtención de información para analizar la gestión realizada por el director y las jefaturas de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. Por otra parte, en el segundo escenario, el entrevistado tuvo a su alcance 22 preguntas cuyo objetivo era terminar de recopilar ciertos datos o información que no había sido incluida en el primer cuestionario, para poder realizar un mejor análisis e interpretación de la situación en estudio.

A tal efecto, se desarrollaron las categorías de análisis relacionadas con la mejora en la gestión de la Dirección de Presupuesto del Caja Costarricense de Seguro Social, en San José, Costa Rica, para comprobar el logro de los objetivos, planes de acción y toma de decisiones. Se analizará cada entrevista realizada a partir de los objetivos específicos y sus respectivos indicadores planteados en la investigación.

No se presentan datos de forma individual sino de manera colectiva, para garantizar la confidencialidad de las personas involucradas en el estudio.

5.2 ANÁLISIS DE DATOS SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA C.C.S.S., RESPECTO AL LOGRO DE OBJETIVOS, PLANES DE ACCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

El objetivo específico uno es: **“Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones”**.

Este objetivo contempla tres indicadores macro: objetivos, planes de acción y toma de decisiones, subdivididos cada uno en diferentes categorías que se analizan a continuación:

5.2.1 Objetivos:

5.2.1.1. Definición de Objetivos

El diagnóstico de este indicador con relación a la definición de objetivos resalta que la Dirección de Presupuesto sigue un enfoque uniforme en la sincronización de los objetivos institucionales, a pesar de que hay variaciones en la forma en que cada área o subárea de cada jefatura de esta dirección lo aplica, con base en su razón de ser. La Gerencia Financiera establece ciertos objetivos específicos para la Dirección de Presupuesto; a su vez, posteriormente la Dirección de Presupuesto establece una estructura jerárquica que parte del plan estratégico institucional y desciende a planes operativos de corto plazo y planes tácticos de mediano plazo que cuentan con metas específicas anuales en términos de sostenibilidad financiera y mejora continua.

El director del despacho de la Dirección de Presupuesto y la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria, así como la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, trabajan con una estructura jerárquica en la determinación de objetivos; en cambio, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto y la jefatura de la Subárea de Formulación y Modificaciones Presupuestarias adoptan una perspectiva más adaptable, facilitando modificaciones anuales; de igual forma, la jefatura de la Subárea de Gestión Administrativa y Logística manifiesta que los

objetivos ya la Dirección de Presupuesto los tiene establecidos a nivel macro, con una misión y una visión y eso viene del plan táctico institucional, los cuales se definen en conjunto con la dirección, las áreas y las subáreas. En cuanto al asesor, experto en planificación de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S., considera el balance financiero y la viabilidad a largo plazo como elementos fundamentales.

Por su parte, la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria indica que los planes operativos deben ser creados a nivel de las jefaturas de área, asegurando una autonomía que, al mismo tiempo, contribuya a los planes estratégicos de la Gerencia Financiera; ambas jefaturas destacan la vinculación y el alineamiento de objetivos y actividades de las jefaturas a cargo de cada uno de ellos, con los correspondientes planes operativos y estratégicos. En ambos casos, resulta evidente la necesidad de integrar objetivos y planes a mediano y largo plazo con las metas operativas específicas de corto plazo, para garantizar la coherencia y la sostenibilidad financiera.

Por otro lado, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto y la jefatura Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario hacen hincapié en la anualidad de los planes operativos, que están subordinados al presupuesto y reflejan un enfoque realista y alcanzable de los objetivos. Concretamente, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto especifica que las metas de cada área se revisan anualmente de acuerdo con los requerimientos presupuestarios y las necesidades específicas de cada área. A su vez, la jefatura de la Subárea de Análisis y Seguimiento Presupuestario manifiesta que uno de los objetivos exitosos en el manejo de la ejecución presupuestaria de las unidades que conforman la C.C.S.S. es que a través de la supervisión, control y evaluación que realiza el Área de Control y Evaluación Presupuestaria, el cual se logra mediante la creación de indicadores para vigilar el comportamiento del gasto de las partidas presupuestarias más sensibles.

Ambos enfoques muestran una planificación operativa anual flexible que le permite a cada área y subárea de la Dirección de Presupuesto, adecuarse a las metas y los objetivos

presupuestarios y sus necesidades, con un seguimiento de la ejecución y la capacidad de realizar los ajustes necesarios en forma oportuna.

El experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S. y la jefatura de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias, permiten dar una perspectiva de sostenibilidad y visión de largo plazo en la planificación, para no solo ser orientados a la eficiencia de la operatividad, sino también para conferirse una proyección a largo plazo de los servicios brindados, los cuales son esenciales en una institución de seguridad social.

En términos generales, se observa que la fusión de la planificación estratégica con las acciones operativas y tácticas, sumada a la habilidad para modificar los objetivos anualmente, potencia la reacción institucional. Este método asegura una administración eficaz y sostenible que satisface tanto las exigencias de las necesidades de la organización como a las necesidades de la sociedad.

5.2.1.2 Medición del logro de objetivos.

El director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura Subárea de Análisis y Seguimiento Presupuestario, resaltan la relación jerárquica de la Dirección de Presupuesto con la Gerencia Financiera. A su vez, el director de la Dirección de Presupuesto señala que las prioridades para la medición del logro de objetivos se establecen en función de los intereses de la dirección, centrándose en la sostenibilidad financiera de los regímenes de salud, de Invalidez, Vejez y muerte y el régimen no contributivo de pensiones, así como la financiación de programas que optimizan el servicio al usuario; además, de las directrices de la Contraloría General de la República y/o las recomendaciones de la Auditoría Interna. Por su parte, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario subraya esta idea indicando que los índices de prioridad pueden fluctuar dependiendo de las directrices de la Gerencia Financiera, quienes deben a su vez ajustar sus prioridades a las pautas de la Junta Directiva de la institución. La jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria también enfatiza que las metas estratégicas, establecidas

en el ámbito gerencial, poseen la mayor relevancia, especialmente si se han publicado o son reconocidas a escala nacional.

En estas circunstancias, la Dirección de Presupuesto está fuertemente sujeta para la medición del logro de objetivos, a las prioridades fijadas por la Gerencia Financiera y la jerarquía institucional, con una estructura que facilita modificaciones en la prioridad conforme se reciben órdenes de nivel superior y con base en la política, los lineamientos y principios presupuestarios.

La jefatura del Área Formulación de Presupuesto menciona que algunos objetivos poseen mayor relevancia debido a que son la razón de ser para la Dirección de Presupuesto, lo que simplifica la asignación de prioridades. Otras jefaturas, exponen una perspectiva centrada en procesos y productos concretos (formulación y variaciones presupuestarias), específicamente la jefatura Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias y que, al no diversificar sus propuestas, sus metas se centran de manera evidente en estos procedimientos. Por su parte, la Subárea de Gestión Administrativa y Logística resalta la relevancia de la priorización acordada entre el director y las jefaturas, usualmente restringiéndose a tres metas priorizadas y precisas. Estos miembros del equipo de jefaturas de la Dirección de Presupuesto se orientan en un enfoque operativo, en donde los objetivos se modifican y se les otorgan prioridad según la misión y visión concreta de la Dirección de Presupuesto, manteniéndose en acuerdo a nivel interno, con relación al control del logro de metas y seguimiento de objetivos alcanzados.

El director de la Dirección de Presupuesto afirmó que el logro de las metas en la Dirección de Presupuesto es conforme a las políticas de la Institución, puesto que se trata de una intervención de los objetivos estratégicos de la institución con el apoyo de un enlace gerencial que lleva el proceso. La jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria complementa este enfoque señalando que la Dirección de Planificación se encarga de establecer criterios y formatos de evaluación, que permiten visualizar su cumplimiento con porcentajes de avance. Éstos son definidos por el período de cumplimiento, ya sea trimestral, semestral o anual.

Así mismo, el experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S. señala: “ [...] que es importante que tengamos en un objetivo, primero que las variables estén bien definidas y que también los indicadores que van a llevar la medición del avance de ese objetivo sean realmente precisos, medibles, que el indicador sea muy claro; [...] a nivel presupuestario que es importante, que eso se tenga claro y que los recursos financieros que se vayan asignando realmente se ejecuten con el tiempo, porque no es solamente asignar los recursos, sino que haya una ejecución y logro de lo que se plantea; por ejemplo para mí un objetivo claro, concreto y conciso tiene que tener tres condiciones para los equipos de trabajo: 1) que sea medible, 2) que sea verificable y 3) que cuente con el soporte económico-financiero necesario..” Por consiguiente, para que un objetivo sea eficaz, debe satisfacer tres requisitos: ser cuantificable, verificable y disponer del respaldo económico-financiero. Esto garantiza que las metas no solo se puedan lograr, sino que también estén en sintonía con la capacidad institucional y la presencia de recursos. La visión del experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S. adopta un enfoque técnico, fundamentado en la claridad y la cuantificabilidad de los objetivos, garantizando que para ser medibles estos deben ser concretos y realizables a nivel financiero y operativo.

Las jefaturas de la Dirección de Presupuesto hacen énfasis en el importante papel de los indicadores para el control y la medición de su cumplimiento, señalando que los sistemas de control y los registros de ejecución pueden afectar la efectividad y precisión de las calificaciones. El director, de la Dirección de Presupuesto y la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria aseguran que los objetivos están alineados con los lineamientos institucionales, mientras que la Dirección de Planificación establece y formaliza la evaluación de cumplimiento, entregando una estructura clara y normativa.

Las jefaturas del Área de Control y Ejecución Presupuestaria, del Área Formulación de Presupuesto, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y la jefatura de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias resaltan la importancia de los

indicadores de ejecución y el control compartido con las unidades ejecutoras de la Institución. Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario menciona los desafíos técnicos actuales, que comprometen la precisión del control presupuestario señalada durante el proceso, que puede verse en la falta de desarrollo de herramientas para una medición más efectiva.

El experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S. enfatiza la importancia de establecer los OKR, como estrategias claras, objetivos medibles en función de resultados específicos y metas cuantificables alineadas con resultados particulares, Por ejemplo, menciona cómo el seguro de salud puede utilizar indicadores de prevención de enfermedades, detallando que cada objetivo debe estar sustentado en indicadores precisos y claramente alineados con la estrategia de la organización; concretamente señala: “[...] hay otras metódicas como el OKR, que son metódicas aplicables a los equipos organizacionales para medir los avances y para definir y comprobar si efectivamente si un objetivo, variable o indicador están bien establecidos, ¿cómo lo mide uno? con algunos test para determinar si está impactando o no lo que nosotros queremos avanzar, porque depende de la metódica así va a hacer la evaluación, [...] en este caso de nosotros no se genera utilidad sino valor público en general.”

La evaluación del indicador relacionado con la medición del logro de objetivos muestra dos enfoques principales para el establecimiento y medición de objetivos en la Dirección de Presupuesto de la CCSS:

1. Prioridad de objetivos y su evaluación: Para colaboradores como el director, del despacho Dirección de Presupuesto, así como para la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario estas prioridades son establecidas por la Gerencia Financiera y otros organismos superiores como la Junta Directiva, lo que garantiza que los enfoques de la dirección estén alineadas con los objetivos institucionales y las políticas nacionales en materia económica y del sector en salud.

2. Autonomía y claridad operativa: La jefatura del Área Formulación de Presupuesto, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y la jefatura de la Subárea

Gestión Administrativa y Logística manifestaron que cuentan con un nivel alto de autonomía operativa en la medición de objetivos y asignan prioridades basadas en la visión y misión de la dirección. A su vez, el experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S., indica que los objetivos aportan valor desde una perspectiva clara, medible y orientada a resultados, asegurando que los objetivos sean realistas y estén bien financiados.

3. Cumplimiento de objetivos alineados a los planes estratégicos: Las jefaturas de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S., coinciden en la existencia de un período normativo y de un sistema de evaluación orgánico desarrollado por la Institución, de forma que los objetivos se cumplan de acuerdo con el conjunto de lineamientos estratégicos, lo cual permite que la Dirección de Presupuestos satisfaga las expectativas de la Gerencia Financiera y de la Dirección de Planificación Institucional.

En términos generales, esta estructura de priorización permite que la Dirección de Presupuesto responda no solo a comandos jerárquicos, sino también a requisitos operativos, asegurando que la asignación de costos y la implementación se realicen de manera eficiente y efectiva.

5.2.1.3 Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.

De las seis jefaturas entrevistadas de la Dirección de Presupuesto, todas señalaron y estuvieron de acuerdo en que los objetivos operativos deben ser coherentes con los objetivos estratégicos Institucionales, a saber:

- Dirección de Presupuesto - Despacho.
- Área Formulación de Presupuesto.
- Área Control y Evaluación Presupuestaria.
- Subárea Gestión Administrativa y Logística.
- Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias.
- Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario.

De igual forma, el director de la Dirección de Presupuesto expresa que la conexión entre la Gerencia Financiera y la Dirección de Presupuesto permite garantizar que los objetivos y metas que establecen estén alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Por otra parte, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto describe los objetivos estratégicos como derivados del Plan Nacional de Desarrollo y alineados a niveles operativos y tácticos, al señalar: “Evidentemente existen unos objetivos que son objetivos estratégicos que nacen del plan nacional de desarrollo, de ahí va bajando a los diferentes niveles, del plan nacional de desarrollo sale el plan estratégico, del plan estratégico salen los planes tácticos que se ven desde el punto de vista gerencial y después los planes operativos locales”.

Al realizar el análisis de este parámetro se observa un enfoque común para alinear los objetivos con los estratégicos de la institución. Esto incluye el uso de indicadores para evaluar el progreso y la importancia de realizar ajustes y seguimientos regulares para asegurar su cumplimiento y éxito.

Las respuestas de las jefaturas entrevistadas van orientadas a visualizar de una manera clara los procesos de alineación estratégica y táctica, de seguimiento y de ajustes de con los objetivos operativos. Una forma madura de encarar la coherencia entre los objetivos y el proceso de asegurar el cumplimiento de éstos, concretamente manifestado por el director de la Dirección de Presupuesto, la jefatura de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias.

5.2.2 Plan de Acción:

5.2.2.1 Tasa de cumplimiento de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.

El director de la Dirección de presupuesto exteriorizó que para evaluar el cumplimiento de los planes de acción y el cumplimiento de metas, se tiene contemplado dentro de la planificación de esta dirección, la elaboración de indicadores, informes y otros documentos que permiten darles el seguimiento correspondiente; no obstante, considera que hay espacio para mejorar, por ejemplo, se podrían implementar herramientas digitales, como una aplicación móvil,

que ayude a dar un seguimiento más ágil y aprovechar mejor la tecnología. Además, señalo que sería ideal que algunos de estos indicadores se pudieran consultar desde un celular o algún dispositivo electrónico de manera más práctica y en tiempo real. La modernización permitiría gestionar los recursos y monitorizar el cumplimiento de metas de forma más eficaz, reduciendo el riesgo de retrasos.

La jefatura del Área de Control y Evaluación Presupuestaria y la jefatura de la Subárea de Análisis y Seguimiento Presupuestario, también aportan otros desafíos operativos, como los sistemas actuales de control que algunas ocasiones presentan errores en el registro de datos, que limitan la rapidez en la toma de decisiones de la Dirección de Presupuesto y la Gerencia Financiera a partir de los resultados de los indicadores.

El experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S manifiesta que la autoevaluación es la técnica principal en el sector público costarricense, menos precisa que una evaluación externa. Por lo general, la evaluación en el sector público no es completamente precisa. Más bien, se realiza una autoevaluación en tres etapas: antes, durante y después de implementar una estrategia. Antes de comenzar, la autoevaluación busca determinar si la estrategia planteada tiene sentido. Durante el proceso, se utiliza para medir si el progreso alcanzado es adecuado. Finalmente, en la etapa de resultados, permite identificar los errores cometidos y las buenas prácticas generadas por la estrategia implementada. La C.C.S.S. depende de una autoevaluación controlada, lo que puede dar lugar a sesgos. Mientras que una evaluación externa daría lugar a una visión más objetiva y reduciría la subjetividad. La autoevaluación aportaría en cuanto a un conocimiento familiarizado con el trabajo de los procesos, pero limitando la transparencia y la objetividad, comparándolo con otros modelos de evaluación institucional. Asimismo, una evaluación externa permite realizar comparaciones objetivas con estándares, prácticas destacadas o el desempeño de otras organizaciones, lo que contribuye a un análisis más enriquecido y a una retroalimentación más clara y objetiva.

El presente análisis pone de manifiesto la existencia de una estructura de planificación y control de los objetivos de la CCSS bien asentada, pero con oportunidades de mejora en el proceso de incorporaciones de evaluaciones externas, en la adopción de tecnología para el seguimiento de los indicadores y en la mejora de la interpretación y uso de los resultados obtenidos. Las jefaturas de la Dirección de Presupuesto y el asesor de planificación de la Gerencia Financiera coinciden en que, aunque se esté produciendo la consecución de los procesos de control, la mejora de los aspectos digitales y un enfoque de evaluación más profundo podrían mejorar la precisión, transparencia y eficacia general en el cumplimiento de las metas estratégicas establecidas.

5.2.2.2 Implementación de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.

Las acciones que se llevan a cabo para la aplicación de planes de acción están alineadas con las directrices descritas en el manual de funciones de la Dirección de Presupuesto, el cual establece sus objetivos y visión, señala el director de la Dirección de Presupuesto, el equipo conformado por todas las jefaturas de despacho, áreas y subáreas de esta dirección se aseguran de cumplir los planes propuestos mediante la ejecución de los objetivos y metas trazados. Para ello, implementan un control riguroso y un seguimiento constante de las actividades, funciones y metas definidas, lo que permite garantizar que todo se cumpla de manera efectiva.

En otro aspecto, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario manifiesta que, como Dirección de Presupuesto, es fundamental establecer indicadores de gestión presupuestaria que estén alineados con la visión de ésta. Así, todas las herramientas, como el plan de presupuesto, se conectan desde su inicio, y la labor se centra en cumplir con las directrices previamente definidas por la Gerencia Financiera y la Junta Directiva de la Institución.

Por otro lado, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto, indica que, según la unidad ejecutora, puede que esté estrechamente vinculada a un plan estratégico; sin embargo, personalmente considera, que los planes operativos locales deberían servir como base para los

planes estratégicos, y estos últimos, a su vez, alimentar los planes tácticos. El punto es que los planes locales son específicos y propios de cada unidad ejecutora, mientras que los planes tácticos son elaborados por cada gerencia.

De acuerdo con la perspectiva del experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera, para definir e implementar planes, primero es crucial tener claro el modelo que se quiere alcanzar. Existen diversos modelos, y dos de los más relevantes en la actualidad son el prospectivo y la planificación estratégica. La prospectiva estratégica es un enfoque que permite proyectarse a largo plazo y guiar a la organización hacia ese futuro definido. Este modelo se enfoca en visualizar el futuro, situarse allí y luego regresar al presente para adaptarse a esa visión. Por otro lado, la planificación estratégica se fundamenta en las realidades actuales. A diferencia de la prospectiva estratégica, la planificación estratégica se enfoca en identificar lo que es viable en el presente y trabajar para hacerlo realidad, en ambas la comunicación es vital en el logro exitoso de los planes estratégicos, afirmando que el apoyo y la solidez del mensaje son vitales para alcanzar ese objetivo.

Lo señalado por las jefaturas entrevistadas en relación con este indicador permite deducir que, si bien los planes y las metas permanecen similares, la implementación y las estrategias difieren y, por lo tanto, se necesita una mayor comunicación entre las diferentes áreas y subáreas, para que cada unidad de la Dirección de Presupuesto opere en sincronía hacia los mismos objetivos institucionales.

5.2.3 Toma de Decisiones:

5.2.3.1 Grado de avance de la toma de decisiones en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos.

La principal diferencia aquí radica en la formalidad y la flexibilidad de la priorización. Por un lado, algunas jefaturas entrevistadas coinciden en que existe una necesidad de una metodología más estructurada para priorizar tareas, otras jefaturas entrevistadas indican que

cuentan con un enfoque continuo de seguimiento de indicadores; se enfoca en procesos predefinidos, lo que sugiere un enfoque más estable y menos flexible.

El director de la Dirección de Presupuesto señaló que, en este momento, para priorizar proyectos o actividades, no se aplica una metodología formal, para determinar el grado de avance de la toma de decisiones de los proyectos. Más bien, se basa en la opinión de expertos y la consideración de factores como la urgencia, las necesidades y los requisitos de la auditoría interna. Considera más importante asegurar el cumplimiento de las normas de la Auditoría Interna o de la Contraloría General de la República. Sin embargo, argumenta que la adopción de metodologías estructuradas mejoraría el control del tiempo e incluso la eficiencia de algunas actividades.

En otro aspecto, la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria indica que la priorización está vinculada a los procesos sustantivos de la Dirección de Presupuesto, y que la priorización de indicadores es un proceso continuo de seguimiento y evaluación. Estos indicadores se ajustan a las necesidades de la formulación del presupuesto y el buen uso de los recursos, con un seguimiento semestral o según lo indique la Dirección de Planificación.

El director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario destacan que la urgencia y el cumplimiento de normativas externas (como la Auditoría Interna y la Contraloría), son factores que influyen fuertemente en la priorización. Esto implica que, en gran medida, la organización responde a requisitos regulatorios o de supervisión externa que dictan en gran parte las prioridades operativas.

Además, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario hace referencia a la priorización en función de indicadores específicos relacionados con la política presupuestaria aprobada por la Junta Directiva, como el número de modificaciones presupuestarias anuales. Estos indicadores se centran en la viabilidad presupuestaria y la cobertura de ingresos frente a los egresos institucionales.

Por el contrario, la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias aclara que en su área no se trabaja por proyectos, sino por procesos predefinidos. Las actividades están orientadas a cumplir con la planificación de los procesos, lo que sugiere un enfoque más rígido y estable, sin una priorización de proyectos o iniciativas fuera de los procesos establecidos.

La principal diferencia aquí radica en la formalidad y la flexibilidad de la priorización. El director, del despacho de la Dirección de Presupuesto y la jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria coinciden en que existe una necesidad de una metodología más estructurada para priorizar tareas, aunque la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria, indica que cuenta con un enfoque continuo de seguimiento de indicadores; por su parte, la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias, se enfoca en procesos predefinidos, lo que sugiere un enfoque más estable y menos flexible.

A diferencia de los demás, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S pone énfasis en un enfoque más estratégico y cultural en la priorización; así mismo señala que el éxito de la priorización también depende de la disposición y el compromiso de la alta dirección, así como de que el personal esté adecuadamente capacitado para implementar la estrategia. Esto añade una dimensión humana y organizacional que no se menciona de manera explícita en las otras intervenciones; mientras que las jefaturas entrevistadas de la Dirección de Presupuesto se centran en los procesos y en la gestión de recursos y normativas.

El análisis comparativo de este indicador revela que la priorización en la Dirección de Presupuesto se gestiona principalmente a través de criterios operativos y normativos, con distintos grados de formalidad. El director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, así como la jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria coinciden en la importancia de evaluar las necesidades y cumplir con las normativas externas, aunque aún queda pendiente la implementación de una metodología estructurada; en cambio, el experto en planificación de la Gerencia Financiera aporta una

perspectiva cultural y de compromiso de la alta gerencia que no se menciona en otros enfoques. En conclusión, hay una mejor integración cultural y de compromiso en todos los niveles, podrían potenciar la eficiencia en la toma de decisiones dentro de la Dirección de Presupuesto.

5.2.3.2 Eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones.

Para el logro de la eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones el director de la Dirección de Presupuesto destaca la importancia de la coordinación, la comunicación y el trabajo en equipo entre las distintas jefaturas de áreas y subáreas de esta dirección. Cada jefatura tiene sus propios objetivos y metas, pero a menudo estas deben alcanzarse de manera conjunta, lo que requiere una buena coordinación entre áreas y subáreas con el despacho de la Dirección de Presupuesto. La responsabilidad de cumplir con estas metas recae en cada jefatura y su equipo de trabajo, siempre contando con el apoyo y la orientación de la Dirección de Presupuesto.

Por su parte, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto subraya que las jefaturas tienen la responsabilidad principal, pero para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, es necesario que se asignen responsabilidades específicas a quienes están a cargo de los procesos. Este enfoque también resalta la importancia de la continuidad y el seguimiento de los procesos.

Así mismo, la jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria indica que las jefaturas no pueden eludir sus responsabilidades y que ellos como jefaturas en conjunto con los colaboradores son quienes deben dar seguimiento a los planes e indicadores. En su caso, la responsabilidad de alcanzar los objetivos y metas está claramente asignada a los titulares de las áreas y subáreas. Esta jefatura enfatiza en la responsabilidad de las jefaturas subordinadas, aunque no menciona de manera explícita la necesidad de coordinación interdepartamental. Sin embargo, su enfoque en el seguimiento de los planes e indicadores sugiere una forma de trabajo colaborativo a nivel interno.

En consecuencia, se presenta un enfoque más innovador y estratégico por parte del experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S, al considerar los proyectos como

elementos fundamentales de la planificación estratégica. Proyectos como la implementación del ERP-SAP para la gestión del presupuesto, se perciben como maneras de transformar y materializar ideas que tienen un impacto duradero en la organización. En este caso, el proyecto no solo afecta el área presupuestaria, sino que también influye en otras áreas como contabilidad, logística, recursos humanos, entre otros y repercute en todas las unidades ejecutoras que conforman la C.C.S.S.

A diferencia de otros enfoques que se centran más en las tareas diarias y el cumplimiento de objetivos, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S resalta la importancia de la gestión de proyectos estratégicos, como una parte esencial de la planificación. Esto sugiere una perspectiva de avance y transformación dentro de la organización, donde los proyectos son cruciales para la mejora de procesos y la integración de nuevas herramientas como el ERP-SAP, que se implementara en el año 2025 por la Dirección de Presupuesto.

La evaluación de la eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones respecto a la gestión de metas y responsabilidades en la Dirección de Presupuesto se fundamenta en un equilibrio entre la responsabilidad jerárquica, la coordinación entre áreas y la priorización de tareas urgentes. Las jefaturas desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, pero en momentos de alta carga de trabajo, la delegación y la priorización conjunta son esenciales.

En resumen, la coordinación entre áreas y la responsabilidad de las jefaturas son elementos clave, pero la integración de proyectos estratégicos y la flexibilidad en la toma de decisiones ante situaciones urgentes son aspectos fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de objetivos dentro de la Dirección de Presupuesto.

5.2.3.3. Índice de Logro de Metas Estratégicas.

El nivel de cumplimiento y seguimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas detalla el director de la Dirección de Presupuesto, se realiza a través de una matriz en Excel como una herramienta actual, aunque se considera manual y limitada para el seguimiento de metas, proporcionada por la Dirección de Planificación, la cual es la rectora en esta materia.

Menciona que esperan la implementación de NovaPlan, un sistema de información automatizado que permitiría un mejor seguimiento de los objetivos y metas.

Así mismo, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto concuerda en que el proceso es muy manual y que actualmente utilizan Excel y NovaPlan, aunque este último solo registra información. Esta jefatura también introduce su propia metodología para realizar seguimiento, mediante instrucciones formales (oficios) para monitorear el avance en el cumplimiento de objetivos y metas de forma constante.

Por su parte, la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria resalta que la Dirección de Planificación establece los lineamientos a seguir en materia de monitorear y evaluar el logro de las metas estratégicas y que también usan Excel como herramienta, ya que NovaPlan aún está en proceso de mejora. No añade detalles sobre metodologías adicionales, centrándose en que la Dirección de Planificación define los parámetros a cumplir.

La jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario aporta una visión más amplia al mencionar que la Dirección de Planificación Institucional está implementando NovaPlan, pero también sugiere la necesidad de considerar en la Dirección de Presupuesto otras opciones tecnológicas como ERP-SAP para su perfeccionamiento.

En consecuencia, existe un consenso sobre el uso de Excel como una herramienta actual, aunque se considera limitada para el seguimiento de metas. Todas las jefaturas coinciden en que esperan la implementación completa de NovaPlan, proporcionada por la Dirección de Planificación Institucional, que es la autoridad encargada de ofrecer la estructura para el seguimiento y evaluación de metas a nivel institucional.

Existen algunas jefaturas de la Dirección de Presupuesto como la jefatura del Área Formulación de Presupuesto opta por una metodología personalizada para el seguimiento, y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario contemplan la necesidad de evaluar el potencial de otros sistemas y se subraya la importancia de un enfoque más avanzado en la gestión de proyectos y tecnología.

Por otra parte, tanto el experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S., así como la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario subrayan la importancia de un enfoque más avanzado en la gestión de proyectos y tecnología. A su vez, la jefatura de la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario se enfoca en la implementación de sistemas tecnológicos que evidencian la necesidad de avanzar hacia un modelo más estructurado y tecnológicamente avanzado como el ERP-SAP para el logro del cumplimiento de las metas; mientras que el experto en planificación entrevistado plantea una necesidad más estructural, abogando por la creación de una oficina de proyectos en la C.C.S.S. y un liderazgo comprometido facilitarían un cambio de paradigma, promoviendo la ejecución de proyectos complejos y diferenciándolos de las actividades operativas diarias y un compromiso de liderazgo para asegurar el éxito de los proyectos.

Particularmente el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. hace una clara distinción entre acciones operativas y proyectos dentro de la estructura de la C.C.S.S. y explica que los proyectos deberían tener una duración específica y recursos asignados, mientras que las acciones operativas son continuas y repetitivas, como la formulación del presupuesto; señala que la Caja ha funcionado más como una entidad de procesos que de proyectos, lo que ha restringido su capacidad para ejecutar proyectos a largo plazo como el ERP-SAP como uso de tecnología avanzada en el área de presupuestos, que va a venir a facilitar el manejo presupuestario y financiero en 2025.

El análisis y discusión de este indicador muestra que la Dirección de Planificación Institucional desempeña un papel crucial en la organización y el seguimiento de metas mediante la herramienta Excel y el nuevo NovaPlan. Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de proyectos y tecnología, se evidencia la necesidad de avanzar hacia un modelo más estructurado y tecnológicamente avanzado como lo es el sistema ERP-SAP como uso de tecnología avanzada en el área de presupuestos, que va a venir a facilitar el manejo presupuestario y financiero en 2025. Por último, es necesario implementar tanto mejoras tecnológicas como una

evolución estructural en la gestión de proyectos para que la Caja transite de un modelo centrado en procesos y tareas operativas a uno que también gestione proyectos estratégicos con autonomía y un enfoque especializado.

5.3 ANÁLISIS DE DATOS EN LA CLASIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS, TÉCNICAS E INDICADORES EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA C.C.S.S.

El objetivo específico dos es: **“Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

El mismo está conformado por tres indicadores generales, a saber: herramientas, técnicas e indicadores; los cuales están clasificados individualmente en diversas categorías que se examinan a continuación.

5.3.1 Herramientas

5.3.1.1 Herramientas de Gestión

5.3.1.1.1 Requisitos de implementación

La relevancia de contar con herramientas avanzadas para la gestión y seguimiento de planificación-presupuesto, es coincidente en lo indicado por el director de la Dirección de Presupuesto, la jefatura Área Formulación de Presupuesto y la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, aunque cada uno lo aborda desde su propia perspectiva. Todos mencionan la transición hacia herramientas más robustas (como ERP-SAP o NovaPlan) y la necesidad de contar con sistemas integrados que mejoren la precisión y el seguimiento de los procesos. Con estas herramientas se busca establecer, a partir de bases de datos, una trazabilidad que conecte la planificación, el presupuesto y la prestación de servicios de salud.

Por el contrario, las jefaturas del Área Control y Evaluación Presupuestaria y de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias subrayan que sus funciones dependen

de las directrices y herramientas que les proporcionan otras áreas, lo que pone de manifiesto una estructura organizacional en la que la creación de herramientas y sistemas se delega a departamentos especializados.

El experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S y el director de la Dirección de Presupuesto destacan modelos avanzados de planificación y asignación de recursos, mientras que el director de la Dirección de Presupuesto se centra en la mejora de la precisión y confiabilidad que aportará el ERP-SAP, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S se adentra en modelos de gestión estratégicos (KPIs, OKRs) y su conexión con el valor público.

Las respuestas suministradas por las jefaturas entrevistadas relacionadas con los requisitos de implementación de las herramientas, reflejan dos perspectivas clave dentro de la Dirección de Presupuesto: por un lado, la dependencia de sistemas externos para aquellos que siguen directrices, (como la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria y la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias); y por otro, el interés en avanzar hacia herramientas que ofrezcan mayor integración y precisión en la planificación y el presupuesto (como el director de la Dirección de Presupuesto, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S). Esto sugiere una estructura organizativa donde la Dirección de Planificación y la Dirección de Presupuesto de la C.C.C.S.S, se encuentran en diferentes etapas de desarrollo y dependencia respecto a las herramientas de gestión, pero con una visión común hacia la mejora continua y la implementación de sistemas más robustos e integrados.

5.3.1.1.2 Costo por contratación

Desde la perspectiva de costo y recursos el director de la Dirección de Presupuesto, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S, concuerdan en que tanto el ERP-SAP como el NovaPlan están

diseñados para mejorar la eficiencia y precisión en la gestión de recursos, así como para optimizar el control presupuestario. Aunado a ello el director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario subrayan que la eficiencia que proporcionarán estas herramientas permitirá un uso más efectivo del tiempo, lo que se traducirá en ahorros en costos operativos. Todos esperan que estas herramientas faciliten una mejor toma de decisiones, apoyándose en datos más fiables y en tiempo real.

Aunado a ello, el director de la Dirección de Presupuesto, Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S ofrecen información sobre el costo del sistema ERP-SAP en términos de licencias, reconociendo que representa una inversión significativa, pero subraya que este sistema mejorará la eficiencia en el control de ingresos y gastos. Describe cómo este sistema reducirá la dependencia en Excel y ahorrará tiempo en conciliaciones, lo que permitirá a su equipo enfocarse en otras actividades importantes, contribuyendo a una mejor gestión de recursos y generando ahorro en tiempo real.

Por otro lado, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto menciona que NovaPlan fue desarrollado con recursos internos, lo que no generó costos adicionales. Jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario añade que el verdadero beneficio del sistema radica en su capacidad para calcular el costo real de cada proceso, lo que mejora la eficiencia en el uso de los recursos: “[...] y sus bases de datos y métricas establecidas que permitan informes reales y ágiles, saber en cuántos colones se gastó determinado proceso o cuánto es lo que requiero con el detalle de diferentes métricas o bitácoras, por ejemplo, para lograr el éxito en cada objetivo, plan o meta”.

El experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S proporciona una visión detallada sobre el alcance de NovaPlan y ERP-SAP en la Institución, dividiendo su uso en diferentes áreas (aseguramiento, salud, pensiones) y explicando que cada área tendrá sus propios indicadores y métricas.

Las respuestas de las jefaturas entrevistadas, así como del experto en planificación coinciden en que tanto el ERP-SAP como NovaPlan, ofrecerán ventajas en términos de eficiencia, precisión y optimización en la gestión de recursos; sin embargo, hay diferencias en la profundidad de cada enfoque: el director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario se enfocan en los beneficios operativos y el ahorro de recursos.

5.3.1.2. Herramientas de Productividad:

5.3.1.2.1 Cumplimiento de plazos.

El director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario destacan los beneficios de optimizar y mejorar los tiempos de respuesta en procesos clave, como la importancia de cumplir de manera efectiva con la asignación de presupuestos a las unidades ejecutoras y la entrega de informes, a través del uso del ERP-SAP; particularmente, Con el sistema ERP-SAP, el director de la Dirección de Presupuesto enfatiza el beneficio de esta Dirección, en poder preparar informes de manera más oportuna para entidades como la Gerencia Financiera, la Junta Directiva de la Institución y la Contraloría General de la República, menciona que este sistema ayudará a disminuir la dependencia de la Junta Directiva y ambas jefaturas perciben el ERP-SAP como un sistema que potenciará la eficiencia y la capacidad de respuesta de la Dirección de Presupuesto. Este enfoque sugiere una mejora en la rapidez y eficiencia de los procesos mediante la implementación y el uso del sistema ERP-SAP en el año 2025.

Las jefaturas del Área Formulación de Presupuesto, Área Control y Evaluación y la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias se enfocan en la importancia de cumplir con los plazos y en el uso de herramientas o cronogramas para asegurar que las actividades se realicen a tiempo. Específicamente la jefatura del Área Formulación de Presupuesto y la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria están de acuerdo en que se debe hacer un seguimiento de los plazos, aunque la jefatura, Área Control y Evaluación Presupuestaria sugiere

que los sistemas actuales, como Excel y los recordatorios del cumplimiento de plazos por la Subárea Gestión, Administrativa y Logística-SAGAL, son bastante básicos y podrían mejorarse.

Es importante señalar que la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario ofrece una perspectiva diferente, enfatizando la relevancia del servicio al cliente en la percepción de la C.C.S.S. y sugiere que el cumplimiento de la asignación presupuestaria influye en la satisfacción del usuario final. Esta visión es única en comparación con las otras respuestas, ya que introduce el servicio al cliente como un aspecto esencial en la gestión del presupuesto, diferenciándose de las visiones más centradas en la organización interna y el cumplimiento de plazos.

Las respuestas de los entrevistados, excepto la jefatura de la Subárea Gestión, Administrativa y Logística-SAGAL que indico que la consulta no aplica a su jefatura, muestran un consenso general sobre la necesidad de mejorar el cumplimiento de plazos, la eficiencia y el control en los procesos presupuestarios. Sin embargo, se observan diferencias en los enfoques:

- El director de la Dirección de la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario destacan los beneficios del sistema ERP-SAP para optimizar la gestión y reducir los tiempos de respuesta en la asignación de recursos.

- Las jefaturas del Área Formulación de Presupuesto y Área Control y Evaluación Presupuestaria se enfocan en la importancia de cumplir con los plazos, aunque no mencionan el impacto directo del ERP-SAP.

- La jefatura de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias resalta la relevancia del cronograma en la estructura y programación de los procesos, enfatizando la organización de las tareas.

La implementación del ERP-SAP se percibe como una oportunidad para un cambio positivo en los procesos de la Dirección de Presupuesto, aunque la percepción de este impacto varía según la función específica de cada jefatura.

5.3.1.3 Herramientas digitales y de software:

5.3.1.3.1 Mejora en la toma de decisiones

El director de la Dirección de Presupuesto, como la jefatura del Área Formulación de Presupuesto; ambos esperan que este sistema ERP-SAP haga más fácil su trabajo diario; el director de la Dirección de Presupuesto subraya la importancia de la correspondiente capacitación y la aceptación de los colaboradores, aspectos clave para una buena implementación del sistema. Por su parte, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario señala que el ERP-SAP sustituirá al SIP, implementado en la C.C.S.S. desde el año 2008, al cual todas las unidades ejecutoras tienen acceso para la gestión en tiempo real de sus presupuestos; aunque reconoce que el ERP-SAP reemplazará este sistema, ve el SIP como una herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras en emergencias, distribución de fondos y ajustes presupuestarios, que permite acceder a la ejecución presupuestaria.

En complemento a ello, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. va más allá del sistema ERP-SAP, señalando que la Institución requiere herramientas de análisis más sofisticadas, como el Big Data e inteligencia artificial, especialmente para mejorar la recaudación de la C.C.S.S. a través del SICERE-Sistema Centralizado de Recaudación. Su visión sugiere una optimización en la toma de decisiones a largo plazo, utilizando tecnologías de análisis y predicción de datos.

En general, todas las jefaturas de la Dirección de Presupuesto coinciden que el sistema ERP-SAP mejorará la gestión presupuestaria y más que todo la toma de decisiones en tiempo real, aunque tienen diferentes opiniones sobre la relevancia de las herramientas actuales y cómo el nuevo sistema se integrará con las futuras iniciativas tecnológicas, las respuestas reflejan un consenso sobre los beneficios esperados del ERP-SAP en términos de eficiencia y acceso a la información.

5.3.2 Técnicas

5.3.2.1 Técnicas de Planificación Estratégica

5.3.2.1.1 Innovación

En el tema de innovación la Dirección de Presupuesto introduce una innovación notable en la asignación de recursos presupuestarios mediante metodologías prospectivas implementadas en 2023, que se distancian de la asignación histórica. El director de la Dirección de Presupuesto señala que este enfoque es más estratégico y orientado a resultados, en línea con la visión de gestión para resultados, donde la asignación de recursos se fundamenta en metas claras y medibles. Este modelo prospectivo considera factores específicos de cada región, como las particularidades demográficas y epidemiológicas, y es aplicado en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. justamente a la asignación que se hace a los centros de salud; a su vez, se introdujo el año pasado la asignación per cápita de una región: la Región Huetar Norte, que la asignación de los recursos responda a las características de la población, también se identifica como desafío principal ampliar esta metodología a nivel nacional.

Por el contrario, en el ámbito de innovación la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario resalta la implementación del ERP-SAP como un cambio fundamental para integrar diferentes sistemas y mejorar la toma de decisiones, que sustituirá al sistema SIP. De manera similar, el director, despacho Dirección de Presupuesto también considera el ERP-SAP como una herramienta innovadora que optimizará los procesos. Sin embargo, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario se enfoca más en la transición desde el sistema SIP y las mejoras inmediatas que se anticipan. Con el nuevo sistema ERP-SAP, la información contable estará disponible en tiempo real. Si hoy se necesita consultar los registros realizados, se pueden visualizar de inmediato, incluyendo costos, presupuestos y contabilidad al mismo tiempo. Esto permitirá agilizar y facilitar la toma de decisiones. Por ello, se

espera que esta innovación en el ERP-SAP proporcione herramientas más efectivas para optimizar el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S., aunque no aborda directamente la asignación de recursos, propone una idea innovadora para optimizar la compra de medicamentos utilizando Big Data, lo que puede integrarse de manera eficiente con la asignación de recursos. Tanto el director de la Dirección de Presupuesto, como el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. buscan optimizar recursos, aunque señalan métodos distintos: uno se concentra en mejorar el sistema presupuestario (director, de la Dirección de Presupuesto), mientras que el otro sugiere una solución tecnológica avanzada. (experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S.).

En general, el ERP-SAP se presenta como un punto de acuerdo que tiene el potencial de transformar las operaciones actuales. Sin embargo, para que la implementación sea exitosa, será necesario contar con una visión estratégica más unificada, una capacitación sólida y una colaboración interinstitucional que permita superar los desafíos operativos y aprovechar al máximo su potencial.

5.3.2.1.2. Eficiencia Operativa.

El director de la Dirección de Presupuesto destaca la importancia de la planificación, aunque en su caso, los proyectos están limitados por la capacidad de recursos, especialmente el humano, y cómo esto limita la cantidad de proyectos que se pueden manejar simultáneamente. Su enfoque es pragmático y realista, priorizando aquellos proyectos que son factibles según los recursos -humanos y financieros- que se tienen. A su vez, también considera un enfoque relacionado con las condiciones externas, como las recomendaciones de la Gerencia Financiera y cualquier otra recomendación que puedan emitir las entidades fiscalizadoras, -como la Auditoría Interna o la Contraloría General de la República-, la Junta Directiva o relacionada con algún eje específico.

De la misma manera, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto y la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria abordan la priorización de manera más directa y específica: la jefatura del Área Formulación de Presupuesto se concentra en los resultados o beneficios de los proyectos, mientras que la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria se enfoca en los procesos clave dentro de su área. Ambas priorizan en función de la efectividad y los objetivos esenciales, aunque la perspectiva de la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria está más alineada con la misión interna de su unidad, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto tiene una visión más amplia de los impactos.

La jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario describe un proceso formal de planificación para la eficiencia operativa, en el que los proyectos son evaluados financieramente y gestionados bajo el marco de NovaPlan, con la Junta Directiva involucrada en la aprobación de las iniciativas. Este proceso abarca la evaluación y el seguimiento de la viabilidad financiera y la ejecución por etapas.

Por otro lado, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S enfatiza la falta de una gestión de proyectos sólida dentro de la Institución y la necesidad de contar con una oficina especializada para manejar proyectos complejos. Para él, los proyectos son una fuente de innovación y una oportunidad para experimentar y mejorar la eficiencia operativa dentro de una organización. Aunque coincide con el director de la Dirección de Presupuesto, ya que ambos valoran los recursos, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S se centra más en desarrollar capacidades a largo plazo para gestionar proyectos de manera más avanzada.

En definitiva, las respuestas de todos los entrevistados en este indicador reflejan enfoques complementarios en la priorización y planificación de proyectos para el logro de la optimización funcional-operativa, donde algunos se centran en las limitaciones actuales y otros sugieren una evolución hacia una mayor especialización y análisis.

5.3.3 Indicadores

5.3.3.1 Indicadores de Desempeño Estratégico:

5.3.3.1.1 Cumplimiento de objetivos.

El director de la Dirección de Presupuesto señala que en esta unidad el cumplimiento de objetivos está relacionado con los indicadores de desempeño financieros y estratégicos de la Institución y se centra en dos indicadores, a saber:

➤ Indicador de Solvencia: refleja si los ingresos corrientes que recibe la C.C.S.S. son suficientes para cubrir sus gastos de operación. Para calcularlo, se divide el monto de los ingresos corrientes entre los gastos operativos.

➤ Indicador de Equilibrio y Evolución de los Ingresos por Contribuciones Sociales: el cual se monitorea el desarrollo y evolución de los ingresos de la Institución durante el período presupuestario vigente. Los ingresos son la principal fuente de financiamiento para los seguros de salud y los seguros de I.V.M.- Invalidez, Vejez y Muerte.

estos indicadores estratégicos son esenciales para garantizar la estabilidad financiera. El enfoque se centra en mantener el equilibrio financiero de la C.C.S.S.

Sumado a lo indicado por el director de la Dirección de Presupuesto, la jefatura del Área Control y Evaluación presupuestaria describe un proceso más formal y jerárquico en la elaboración, cambio e implementación de indicadores estratégicos, donde cualquier propuesta o modificación, en este caso de la Dirección de Presupuesto, debe ser aprobada por niveles superiores, incluyendo la Gerencia Financiera. Menciona cómo se intentó modificar el indicador de remuneraciones respecto al gasto corriente, pero que esta propuesta fue aprobada hasta el año siguiente. Esto muestra una gestión controlada y rigurosa en cuanto a indicadores estratégicos, donde la Dirección de Presupuesto tiene menos autonomía para realizar cambios sin el visto bueno de la Gerencia Financiera.

En otro aspecto, las jefaturas de la Subárea de Análisis y Seguimiento Presupuestario y la Subárea de Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias coinciden en una

perspectiva que se limita a indicadores relacionados con las metas de la Dirección de Presupuesto. Su enfoque está centrado en la eficiencia operativa. La jefatura de la Subárea de Análisis y Seguimiento Presupuestario manifiesta que la eficiencia operativa de su subárea se enfatiza en el seguimiento y control de indicadores, especialmente aquellos relacionados con conciliaciones presupuestarias, concentrándose y asegurándose él como jefatura y su equipo de trabajo, que los indicadores de conciliación se cumplan dentro de los tiempos establecidos, incluso si no está la jefatura presente. Así mismo, la Subárea de Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias, menciona que no existen indicadores estratégicos directos en su subárea y que estos se manejan a nivel institucional, por lo que su abordaje se limita a indicadores relacionados con las metas de la Dirección de Presupuesto. Su respuesta sugiere una estructura organizacional donde las metas estratégicas no se vinculan directamente con los niveles operativos de su subárea, sino que los indicadores estratégicos están focalizados/centralizados en las Gerencias, en este caso la Gerencia Financiera, de la institución.

Por su parte, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. resalta que los mejores indicadores son aquellos que se desarrollan en equipo, subrayando la importancia del compromiso conjunto para alcanzar los objetivos.

A su vez, enfatiza un enfoque más colaborativo en la creación y seguimiento de indicadores para el logro de los objetivos. Menciona la relevancia del compromiso del equipo, donde el grupo de directores y el gerente trabajan juntos en la elaboración de los indicadores, lo que promueve una cultura de responsabilidad compartida. Destaca que los indicadores que se desarrollan de manera colaborativa tienden a generar mejores resultados, ya que el compromiso del grupo facilita el logro de las metas y genera un compromiso común y obtener mejores resultados.

Los resultados de las entrevistas para este indicador relacionado con indicadores de desempeño estratégico en el cumplimiento de objetivos plantean distintos niveles de alcance para los indicadores, que van desde la colaboración y el trabajo en equipo hasta la desconexión

de los indicadores estratégicos en los niveles operativos, muestran diferentes enfoques sobre la implementación y gestión de indicadores para el cumplimiento de objetivos por parte de la Dirección de Presupuesto.

Algunos, como el director del despacho Dirección de Presupuesto y la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria, se enfocan en el control jerárquico y la estabilidad financiera; otros, como la jefatura Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, aborda sobre el control y evaluación operativo. Por último, el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. y la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias proponen diferentes niveles de aplicación para los indicadores, abarcando desde la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo hasta la falta de alineación con los indicadores estratégicos en los niveles operativos.

5.3.3.2 Indicadores de Gestión de Procesos:

5.3.3.2.1 Tiempo de ciclo de procesos

La relevancia de la trazabilidad de los indicadores y el seguimiento en distintos niveles de la Dirección de Presupuesto como parte del tiempo de ciclo de procesos es señalado por el director de la Dirección de Presupuesto y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario. El director de la Dirección de Presupuesto menciona que sus indicadores están en sintonía con los objetivos de la Junta Directiva. Resalta la importancia del seguimiento y la trazabilidad de los indicadores a través de planes operativos, tácticos y estratégicos. Menciona que existen alrededor de 20 indicadores clave que se presentan periódicamente, al menos semestralmente, a la Junta Directiva para asegurar que se alinean los esfuerzos de la Dirección de Presupuesto con los objetivos institucionales. Su enfoque muestra un sistema de integración vertical donde se busca el alineamiento desde los niveles operativos hasta la Junta Directiva, evidenciando un marco bien estructurado de seguimiento de objetivos. Por su parte, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario resalta que su unidad cuenta con un proceso de seguimiento y, en caso de incumplimiento, se implementan planes remediales.

Ambos muestran un enfoque flexible y adaptable en la trazabilidad, ajustando sus actividades a los cambios y necesidades de la institución.

A su vez, la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria señala que los ciclos y evaluaciones se realizan anualmente, aunque la Dirección de Planificación lleva a cabo evaluaciones semestrales. Sin embargo, en el del Área Control y Evaluación Presupuestaria, los ciclos completos son de un año.

Para la Dirección de Presupuesto, los indicadores estratégicos reflejan el impacto global en todas las unidades ejecutoras. Si se trata del gasto, entonces este se evalúa a nivel institucional, no solo como resultado de lo que hace una unidad específica, sino como producto de la ejecución y el control de todas las unidades en conjunto. Esto hace que intervenir directamente en todas las unidades ejecutoras que conforman la C.C.S.S. para alcanzar los resultados deseados sea complejo. Al final, su enfoque es analizar los resultados y compararlos con los valores previamente establecidos, para determinar si están alineados con las metas programadas. Por su parte, la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias menciona que el cumplimiento de indicadores en su unidad está estrechamente vinculado al cronograma de procesos. Su perspectiva es operativa, ya que la unidad sigue un cronograma establecido, y el éxito de los indicadores depende del cumplimiento de los procesos programados, como el control de la formulación, modificaciones y variaciones presupuestarias. Esto muestra un enfoque rígido y alineado con los tiempos de cada proceso, en lugar de depender de indicadores estratégicos adaptativos. Estas dos apreciaciones indican limitaciones de autonomía y dependencia de factores externos para el éxito de sus indicadores.

El grado de exigencia de los indicadores depende del “sponsor” de la alta gerencia es lo que sostiene el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S.; además, indica que es más efectivo cuando la persona que formula el indicador también es la encargada de evaluarlo. Según el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. dado que una misma persona o equipo tiene control sobre la formulación, ejecución y evaluación, se garantiza

una mayor objetividad en los resultados en el logro del tiempo idóneo del cumplimiento del ciclo de procesos. Su perspectiva enfatiza el valor de la autonomía en la gestión de indicadores y la importancia de la rendición de cuentas directa.

En general, los enfoques difieren considerablemente dependiendo del rol y la estructura de cada área o subárea de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S. Algunas jefaturas como la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S., muestran flexibilidad y capacidad de respuesta; del mismo modo el director de la Dirección de Presupuesto destaca la relevancia de monitorear y garantizar la trazabilidad de los indicadores mediante la integración de planes operativos, tácticos y estratégicos, mientras que otras, como las jefaturas del Área Control y Evaluación Presupuestaria y la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias, enfrentan limitaciones operativas y estructurales en el logro del tiempo de ciclo de procesos, el cual es crucial para medir, analizar y optimizar la gestión de procesos, y contribuir a esta dependencia a ser más efectiva y a adaptarse a un entorno dinámico y competitivo.

5.4 ANÁLISIS DE DATOS EN LA ELECCIÓN DE RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA GESTION DE LA DIRECCIÓN DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (C.C.S.S.).

El objetivo específico tres es: **“Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

Este se compone de tres indicadores generales, los cuales son: indicadores de descongelamiento, indicadores de cambio e indicadores de recongelamiento,

El mismo está conformado por tres indicadores generales, a saber: herramientas, técnicas e indicadores; los cuales están clasificados individualmente en diversas categorías que se examinan a continuación.

5.4.1 Indicadores de Descongelamiento

5.4.1.1 Nivel de resistencia al cambio.

El director del despacho de la Dirección de Presupuesto y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario subrayan cómo los nuevos sistemas pueden conectar de manera más efectiva los objetivos estratégicos con la gestión presupuestaria, mientras que el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. amplía esta perspectiva al examinar herramientas estratégicas que aportan valor público. En un proceso de cambio, como el que implica la implementación del ERP-SAP, la resistencia podría resultar muy perjudicial, señala el director de la Dirección de Presupuesto. Por ello, es fundamental resaltar la importancia y el impacto positivo que este cambio puede tener en nuestra gestión y en los resultados obtenidos. Las jefaturas y los líderes desempeñan un papel clave al mostrar las mejoras que traerá este cambio, sabiendo cómo gestionarlo con las personas, comunicar sus beneficios, promocionarlo, y socializarlo de manera efectiva.

Así mismo, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el director de la Dirección de Presupuesto dialogan sobre herramientas en desarrollo, como ERP-SAP y NovaPlan, y cómo estas pueden mejorar la conexión entre la planificación y el presupuesto. Ambos comparten una visión de mejora futura en la gestión. El experto en planificación, asesor de la Gerencia Financiera C.C.S.S., en cambio, presenta un enfoque más integral y estratégico, uniendo herramientas y metodologías avanzadas con el valor público y los objetivos institucionales, lo que marca una diferencia notable con respecto a los demás. El objetivo principal que externan estas jefaturas es generar confianza en la prueba y el conocimiento del sistema ERP-SAP, lo que ayuda a superar el miedo inicial. Es crucial evitar que este temor se propague entre los compañeros. Para ello, la comunicación asertiva, la entrega de información adecuada y oportuna, y la capacitación necesaria son elementos fundamentales en este proceso.

La resistencia al cambio suele estar ligada al temor a lo nuevo y desconocido, lo cual es una reacción común y es más evidente, algunas veces, cuando se incorporan nuevas

herramientas tecnológicas. Los colaboradores con muchos años de laborar en el área, por lo general, son los que se resisten más al cambio, por el contrario, los colaboradores más jóvenes son más receptivos y abiertos al cambio.

Las jefaturas del Área Formulación de Presupuesto Jefatura, así como la del Área Control y Evaluación y la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias manifiestan que una de las principales razones es el miedo, posiblemente relacionado con la incertidumbre de lo que puede implicar ese cambio. Consideran que, en general, siempre existe cierta resistencia al cambio, y esto se debe principalmente al temor hacia lo desconocido que acompaña las transformaciones.

Por su parte, el director de la Dirección de Presupuesto, las jefaturas de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y la Subárea del Área Formulación de Presupuesto prevén la implementación o desarrollo de sistemas más sofisticados, como el ERP-SAP y NovaPlan, que facilitarán una gestión más integral y eficiente.

El experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. enfatiza que para que el nivel de resistencia al cambio sea mínimo este debe basarse en mejorar la calidad del servicio, máxime en procesos de cambio de entidades públicas como la C.C.S.S. cuyos procesos suelen ser muy lentos. En este caso concreto, la Dirección de Presupuesto optará por un modelo de asignación prospectiva y capitada, evalúa la capacidad de una unidad para ser más productiva, lo que permite a la Dirección de Presupuesto modificar la forma en que distribuye los recursos a las unidades ejecutoras. Además, este cambio está acompañado por la transición hacia un sistema integrado de información, el ERP-SAP, que facilita la comparación y optimización de la gestión presupuestaria.

En síntesis, todas las jefaturas de la Dirección de Presupuesto, así como el asesor en planificación coinciden en que generalmente existe resistencia al cambio cuando se va a implementar un nuevo proceso o incorporar una nueva herramienta tecnológica que contribuya al logro de objetivos o planes operativos, estratégicos y tácticos en toda organización; Siempre

hay algún nivel de resistencia al cambio, y esto suele originarse principalmente en el miedo a lo desconocido que las transformaciones traen consigo. No obstante, cuando se percibe cómo el cambio puede generar mejoras y se observan los resultados positivos, esto fomenta una mayor integración y otorga mayor relevancia y significado al modelo organizacional. Además, fortalece el sistema de asignación presupuestaria y contribuye, en general, a que la organización alcance sus objetivos con un nivel de calidad superior.

En los procesos de cambio relacionados con la implementación del nuevo sistema ERP-SAP, es crucial destacar su importancia y el impacto que este sistema puede tener en su gestión y resultados. También es fundamental saber cómo gestionarlo adecuadamente entre los colaboradores de la Dirección de Presupuesto. Este cambio permitirá a esta Dirección transformar la forma en que asigna recursos a las unidades ejecutoras, gracias a la migración hacia un sistema integrado como el ERP-SAP, que facilita la comparación y mejora de la gestión presupuestaria.

5.4.2 Indicadores de Cambio

5.4.2.1 Tasa de participación en actividades de cambio.

El director de la Dirección de Presupuesto manifiesta que, como director, junto con las jefaturas, siempre han procurado mantener una participación en actividades de cambio, a través de la comunicación asertiva. Para ello, se organizan reuniones con los distintos equipos de trabajo, donde se abordan temas como nuevos procesos, actividades, lineamientos, procedimientos o cualquier cambio o disposición reciente. El director junto con las jefaturas se enfoca en comunicar y socializar esta información de manera clara. Además, realizan reuniones en las que fomentan que algunos cambios o mejoras surjan de las ideas de los propios colaboradores. Adicionalmente, cada año se lleva a cabo un taller de integración, donde toda la dirección se reúne para discutir y compartir detalles sobre cambios significativos que se implementarán. Lo antes expuesto por el director de la Dirección de Presupuesto coincide con lo que subrayan las jefaturas Área Formulación de Presupuesto y la jefatura Subárea Formulación

y Modificaciones Presupuestarias, por enfatizar la importancia de involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio y fomentar un ambiente positivo para facilitar la transición, ya sea a través de reuniones, sesiones de lluvia de ideas o una socialización gradual de las modificaciones a realizarse.

Las respuestas del director, despacho Dirección de Presupuesto, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias y el experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S. resaltan la participación en capacitaciones de sus colaboradores como una estrategia fundamental para manejar los cambios, especialmente en la implementación de sistemas como el ERP-SAP; adoptan un enfoque técnico y organizado, resaltando la relevancia de la capacitación y la preparación ante los cambios; por su parte, la jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria indica que lo fundamental es contar con una clara definición de la dirección así como de los cambios a implementar.

El experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. destaca la importancia de conectar el cambio con la innovación y el impacto organizacional, ofreciendo ejemplos concretos de éxito. En la Gerencia Financiera, el gerente organiza reuniones con el equipo de directores, mientras que en la Dirección de Presupuesto se llevan a cabo reuniones generales con el equipo de trabajo. Además, se programan capacitaciones en áreas como liderazgo, coaching y desarrollo de habilidades gerenciales, ya sea a través de empresas externas o dentro del mismo equipo. Estas capacitaciones incluyen programas específicos, como formación para líderes y mejora en el servicio al usuario. Estas acciones no solo ayudan a abordar este tema, sino que también proporcionan herramientas valiosas al equipo, lo que fomenta una mayor participación en actividades de cambio, especialmente cuando los líderes promueven activamente la integración y el compromiso de los colaboradores.

En resumen, de manera directa o indirecta, las jefaturas de las áreas y subáreas que integran la Dirección de Presupuesto mencionan la comunicación y la capacitación como un

elemento clave para el éxito de la participación en actividades de cambios organizacionales, subrayando la necesidad de una comunicación constante y estructurada. Algunas jefaturas priorizan el aspecto humano y la adaptación otras se centran en la ejecución técnica. Al mismo tiempo, el asesor, experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S aporta una perspectiva estratégica y tecnológica, destacándose como la más integral y orientada a resultados.

5.4.3 Indicadores de Recongelamiento

5.4.3.1 Estabilidad en la cultura organizacional.

Todas las jefaturas entrevistadas de la Dirección de Presupuesto reconocen la importancia de los valores en la cultura organizacional, aunque tienen diferentes enfoques sobre cómo abordarlos.

El director del despacho Dirección de Presupuesto y la jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias destacan las actividades institucionales, mientras que la jefatura, Área Formulación de Presupuesto y la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario se centran en el trabajo colaborativo como un reflejo de esos valores. La jefatura del Área Control y Evaluación Presupuestaria indica que la estabilidad en la cultura organizacional en su área se logra al comunicar los resultados o comunicar qué es lo que se ha hecho o qué se piensa hacer a sus colaboradores. De igual manera, la jefatura, Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y la jefatura, Área Formulación de Presupuesto y el asesor, así como el experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. coinciden en que la comunicación abierta y constante es fundamental para implementar cambios, especialmente con un nuevo sistema como el ERP-SAP.

En términos generales, las respuestas de los entrevistados destacan un acuerdo general acerca de la relevancia de los valores y la cultura, aunque varían en la manera de abordar y estructurar estas iniciativas. Mientras algunos proponen enfoques más estratégicos, otros ponen

énfasis en el trabajo diario y las relaciones humanas. Las jefaturas consultadas hacen referencia a la habilidad de las áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto para fortalecer y conservar los valores, comportamientos y prácticas incorporados durante un proceso de cambio, garantizando que se integren de manera permanente en su funcionamiento diario.

5.4.3.2 Satisfacción de los empleados con el nuevo estado.

El director del despacho de la Dirección de Presupuesto, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y la jefatura de la Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias coinciden en que a través de las encuestas de clima organizacional que se realizan anualmente, la satisfacción de sus colaboradores en los últimos años refleja resultados en su mayoría positivos. No obstante, la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario y el director de la Dirección de Presupuesto señalan que, aunque hay áreas que necesitan mejoras, como el reconocimiento, la evaluación general indica un ambiente saludable respecto a la percepción positiva de los colaboradores respecto al nuevo estado de la implementación del nuevo sistema ERP-SAP en el año 2025.

Por su parte, la jefatura del Área Formulación de Presupuesto se enfoca en la actitud de su equipo joven frente a los cambios, lo que refleja un enfoque optimista y proactivo. En consecuencia, indica que a pesar de que la Dirección de Presupuesto está enfrentando un cambio significativo con la implementación del nuevo sistema financiero ERP-SAP y en este momento, lo que prevalece es una sensación de incertidumbre sobre lo que sucederá, como Área Formulación de Presupuesto, no se ha experimentado resistencia; al contrario, se ha mostrado la mejor disposición para colaborar en lo que se ha solicitado. Sin embargo, para esta área es fundamental asegurarse que el sistema esté bien diseñado y funcione correctamente antes de presentarlo a las unidades ejecutoras de la C.C.S.S. ya que serán quienes lo darán a conocer y explicar su funcionamiento.

La jefatura, Subárea Formulación y Modificaciones Presupuestarias destaca que los cambios en los procesos, como el teletrabajo y la rotación de funciones, pueden servir como

formas indirectas de reconocimiento al ofrecer variedad y nuevas oportunidades. La jefatura del Área Formulación de Presupuesto y la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario enfatizan la importancia de coordinar y comunicar de manera clara los roles y responsabilidades de los colaboradores ante estos cambios. Ambos reconocen que la incertidumbre representa un desafío que debe ser abordado; sin embargo, es parte del proceso determinar el rol que cada funcionario de la Dirección de Presupuesto tendrá dentro del ERP-SAP.

Actualmente, el equipo presupuestario a nivel nacional está recibiendo capacitaciones sobre el nuevo sistema ERP-SAP, y algunos sienten un temor generalizado de cometer errores. La cultura organizacional juega un papel fundamental en este proceso, detalla el experto de planificación de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S. Conceptualmente, se trata de aplicar una estrategia que gestione la cultura de la organización para el recongelamiento, generando así más valor al proceso que se está llevando a cabo, ya que a pesar de que el ambiente laboral parece ser sólido, existen áreas y subáreas que requieren atención, especialmente en lo que respecta al reconocimiento y la gestión de la incertidumbre. El éxito de esto depende en gran medida de la comunicación asertiva desde la alta gerencia, que ayudará a alinear al equipo con los cambios propuestos. Una parte crucial de una estrategia de recongelamiento exitosa es reconocer las necesidades y comprender que una persona que está desempeñando una función puede ser muy útil en otra función más adelante.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas se puede analizar que las jefaturas de la Dirección de Presupuesto, así como el experto de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S., muestran una comprensión común de los desafíos que enfrentan y la importancia de adaptarse a cambios tecnológicos significativos como es la implementación del sistema ERP-SAP en las unidades ejecutoras de la C.C.S.S., en relación con el avance actual y la adaptación correspondiente a la nueva implementación. Aunque el ambiente laboral parece estable, hay áreas y subáreas que necesitan mayor atención, especialmente en lo que respecta al

reconocimiento y la gestión de la incertidumbre. Las respuestas reflejan una preocupación compartida por la mejora de la planificación y la adaptación tecnológica, pero varían en su enfoque: algunos destacan los retos operativos inmediatos, mientras que otros subrayan la importancia de los aspectos humanos y sociales dentro de la unidad.

En cuanto al proceso de recongelamiento, la Dirección de Presupuesto enfrenta una situación que, aunque positiva, es bastante compleja, ya que cuenta con colaboradores muy jóvenes y otros que están por jubilarse. Mientras que los más jóvenes pueden no mostrar resistencia y adaptabilidad al cambio, los colaboradores de mayor experiencia podrían sentir temor o incluso resistirse al cambio de sistema. Lo más importante es, primero, saber interpretar el comportamiento organizacional y, segundo, asegurarse de que la estrategia a aplicar no sea demasiado abrupta.

5.5 Análisis de datos en la Trayectoria profesional y comentarios finales

5.5.1 Experiencia Laboral como Jefatura y/o experto en planificación.

Se presentan las respuestas de las preguntas realizadas a las jefaturas de la Dirección de Presupuesto y al especialista en planificación de la C.C.S.S., relacionadas con su experiencia laboral como jefaturas y/o su conocimiento en planificación.

Tabla 8
Antigüedad laboral de colaboradores

Descripción	Distribución	Cantidad de Personas	Peso
Antigüedad en la empresa Jefatura/Experto	Menos de 6 meses	0	0.0%
	6 meses – 1 año	1	14.3%
	1 año – 5 años	1	14.3%
	5 años - 10 años	1	14.3%
	10 años – 15 años *	1	14.3%
	15 años – 20 años	3	42.8%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a jefaturas de la Dirección de Presupuesto y experto en planificación de la Gerencia Financiera C.C.S.S. setiembre-octubre 2024.

Las respuestas de los siete entrevistados, tanto de las jefaturas de la Dirección de Presupuesto, como del experto en planificación de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S. permitió establecer la antigüedad laboral, dando como resultado, que existen tres jefaturas con antigüedad de 15 a 20 años, que equivalen un 42.8% del total; a su vez, existen 4 jefaturas que presentan un 14.3%, a saber: de 6 meses a un año, de 1 año a 5 años, de 5 a 10 años y de 10 años a 15 años de antigüedad, siendo la antigüedad laboral del profesional experto en planificación de 15 años. Por lo anterior, la mayoría de los colaboradores tenían de 6 meses a 15 años de antigüedad, que en su totalidad representan un 57,2%.

CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo de investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en el capítulo IV y su análisis, con el propósito de contribuir en la mejora, fortalecimiento y desarrollo de la gestión de una organización, poniendo énfasis en el logro de los objetivos establecidos, la implementación efectiva de los planes de acción y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Las conclusiones y recomendaciones han sido estructuradas en función de los objetivos e indicadores, mostrándolas en dos columnas. Esto permite visualizar cada conclusión junto con su respectiva recomendación.

El objetivo específico uno es: **“Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones”**.

Tabla 9 – Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión	Recomendación
Indicador Objetivos	Indicador Objetivos
Definición de Objetivo	Definición de Objetivo
La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se enfrenta al reto de integrar la planificación estratégica con la flexibilidad operativa y táctica que demande la consecución de las metas institucionales a corto, mediano y largo plazo. Basada en la prioridad de objetivos derivada del plan estratégico institucional y ajustada en función de los planes operativos y tácticos, esta jerarquización facilita la coherencia de las metas financieras, operativas y de mejora continua. En cambio, dado el grado de variación de los enfoques dentro de cada área y subárea, se identifica la necesidad de un nivel más alto de	Se recomienda implementar un marco de gestión integral que incorpore una visión a largo plazo orientada hacia la sostenibilidad financiera con la flexibilidad necesaria en los planes operativos anuales. Además, establecer una jerarquía de objetivos basada en el plan estratégico institucional, ajustándola mediante planes operativos y tácticos para garantizar coherencia entre las metas financieras, operativas y de mejora continua. Esto podría alcanzarse a través de la adopción de plataformas tecnológicas que optimicen la comunicación entre áreas y subáreas

<p>transversalidad y coordinación para orientarlos en la implementación de una sola estrategia. Por consiguiente, el informe sobre una evaluación anual de los objetivos con la implementación de indicadores para el respectivo seguimiento de desempeño presupuestario se identifica como una práctica importante en términos de fortalecimiento de la capacidad para adaptarse y garantizar la sostenibilidad financiera. Para más impacto, es crucial promover una mayor sinergia entre los distintos enfoques de planificación, buscando equilibrar la flexibilidad necesaria con la alineación estratégica institucional.</p>	<p>que permitan un seguimiento centralizado de los indicadores clave, fomentando así un enfoque coherente y adaptable, que facilite la vinculación y el alineamiento de objetivos y actividades de las jefaturas a cargo de cada uno de ellos, con los correspondientes planes operativos y estratégicos. Asimismo, se sugiere intensificar la formación en planificación estratégica y operativa para los líderes de área y subárea, garantizando que todas las unidades posean una comprensión compartida de los objetivos institucionales y puedan contribuir de manera más efectiva a su logro. Esta estrategia no solo fortalecerá la gestión de la Dirección de Presupuesto, sino que también asegurará una respuesta más rápida y eficiente a las necesidades organizacionales y sociales.</p>
---	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Objetivos	Indicador Objetivos
Medición del logro de objetivos	Medición del logro de objetivos
<p>La gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. presenta una estructura que logra un equilibrio entre la alineación estratégica y la flexibilidad operativa. Por un lado, la priorización de los objetivos estratégicos está fuertemente determinada por las directrices de la Gerencia Financiera y de entidades superiores como la Junta Directiva, lo que asegura una coherencia con las políticas institucionales y</p>	<p>Para optimizar la implementación de estrategias para mejorar la gestión de la Dirección de Presupuesto en la medición del logro de objetivos durante el segundo cuatrimestre de 2024 y en períodos futuros, se propone establecer un sistema sólido de evaluación que se base en indicadores precisos, cuantificables y coherentes con los objetivos estratégicos. Este sistema debe ir</p>

<p>nacionales. En el otro lado, las áreas y subáreas cuentan con un grado de autonomía operativa que les permite adaptar sus metas y procesos a las necesidades particulares, mientras que la evaluación continua proporciona un control detallado y adaptable. Este modelo, aunque eficaz en la sincronización de los objetivos estratégicos con los planes operativos, enfrenta desafíos en la precisión de las herramientas de medición y el control presupuestario, así como en la integración de los distintos niveles de planificación para el logro de objetivos. Asimismo, la dependencia de sistemas financieros limitados y la carencia de desarrollo tecnológico pueden poner en riesgo la exactitud en la ejecución del presupuesto.</p>	<p>acompañado de herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten el monitoreo y la documentación en tiempo real de la ejecución del presupuesto. Además, se sugiere reforzar la formación del personal en metodologías como los OKR, que permiten la definición y el seguimiento de metas específicas orientadas a resultados concretos. Este enfoque asegurará que la gestión presupuestaria sea no solo eficiente y alineada con las metas institucionales, sino también flexible y sostenible a largo plazo, maximizando el valor público que la C.C.S.S. proporciona a la sociedad costarricense.</p>
--	---

Conclusión	Recomendación
<p>Indicador Objetivos Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.</p>	<p>Indicador Objetivos Alineación de los objetivos individuales con los organizacionales.</p>
<p>La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. lleva a cabo una gestión que se caracteriza por su alineación y estructura, donde los objetivos operativos están intrínsecamente relacionados con los objetivos estratégicos de la institución, lo que asegura una coherencia y un impacto</p>	<p>Con el propósito de mejorar la gestión de la Dirección de Presupuesto, se aconseja fortalecer la capacidad de análisis y seguimiento de los objetivos a través de la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten la integración de indicadores clave. Esto permitirá un monitoreo en tiempo real y</p>

<p>significativo en el cumplimiento de las metas organizacionales. Este alineamiento, apoyado por las orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo, propicia que los planes estratégicos, tácticos y operativos funcionen de manera conjunta, incrementando la eficacia de las actividades presupuestarias. La utilización de indicadores para medir actividades presupuestarias, el avance y la realización de ajustes regulares garantiza un seguimiento constante y una mejora continua en la ejecución de los objetivos.</p>	<p>una toma de decisiones más ágil. Asimismo, resulta fundamental seguir promoviendo la capacitación de las jefaturas en aspectos de gestión estratégica y operativa, asegurando que las adaptaciones a los planes operativos y tácticos sean coherentes con las metas estratégicas. De esta forma, la Dirección de Presupuesto podrá consolidar su rol como garante de la sostenibilidad financiera y la efectividad como entidad, alineándose completamente con los objetivos estratégicos de la C.C.S.S. y las exigencias de las autoridades superiores de la Institución y del entorno.</p>
---	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Plan de Acción	Indicador Plan de Acción
<p>Tasa de cumplimiento de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos</p>	<p>Tasa de cumplimiento de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos</p>
<p>En lo que respecta a la gestión del logro de objetivos y planes de acción la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. ha evidenciado un avance considerable en la planificación y el control de planes operacionales y estratégicos. Sin embargo, persisten obstáculos en la modernización tecnológica y en la calidad del análisis de los datos obtenidos. La dependencia de sistemas tradicionales y la falta de un seguimiento continuo y crítico de los indicadores limitan la eficacia y la</p>	<p>Es recomendable priorizar la implementación de herramientas digitales avanzadas que permitan el seguimiento en tiempo real de los indicadores a través de dispositivos electrónicos, lo que promovería una mayor accesibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Asimismo, la integración de evaluaciones externas periódicas proporcionaría una visión más objetiva y transparente del desempeño, facilitando comparaciones con estándares internacionales y mejores prácticas. Estos avances no solo mejorarían la eficiencia operativa y</p>

<p>agilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Además, el enfoque predominante en la autoevaluación, aunque útil por su familiaridad con los procesos internos, introduce riesgos de subjetividad que podrían comprometer la objetividad y el impacto de las estrategias implementadas.</p>	<p>estratégica, sino que también fortalecerían la capacidad de la Dirección de Presupuesto para adaptarse proactivamente a las demandas institucionales y del entorno nacional.</p>
--	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Plan de Acción	Indicador Plan de Acción
<p>Implementación de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.</p>	<p>Implementación de planes de acción (metas) operacionales, estratégicos y tácticos.</p>
<p>La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se distingue por acatar las directrices institucionales y su rigurosidad en la implementación y el seguimiento de los planes de acción; no obstante, a pesar de que las metas y objetivos están claramente definidos y enmarcados en una visión estratégica, se presentan desafíos en la integración de las diversas áreas y subáreas que conforman esta dependencia. La falta de una comunicación efectiva y de coordinación entre estas unidades puede provocar disonancias en la ejecución de los planes y en la estrategia general, lo que repercute negativamente en el cumplimiento de</p>	<p>Se propone reforzar los canales de comunicación entre las distintas áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto. Esto se lograría a través de la implementación de herramientas y espacios de interacción periódicos que fomenten el intercambio de información y la coordinación de esfuerzos. Además, se recomienda adoptar un enfoque mixto que combine la planificación estratégica y prospectiva, lo que permitirá abordar tanto las necesidades actuales como las proyecciones futuras. Este enfoque, respaldado por una comunicación clara y consistente, facilitaría una integración más efectiva de los planes operativos locales dentro del marco estratégico institucional,</p>

<p>los objetivos institucionales. Asimismo, se observa la necesidad de fortalecer la conexión entre los planes operativos locales y los planes estratégicos, con el fin de fomentar una perspectiva integral y alineada desde la base hasta la alta dirección, Gerencia Financiera C.C.S.S.</p>	<p>garantizando que todas las jefaturas de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S. contribuyan hacia objetivos comunes y sostenibles.</p>
---	--

Conclusión	Recomendación
<p>Indicador Toma de Decisiones Grado de avance de la toma de decisiones en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos.</p>	<p>Indicador Toma de Decisiones Grado de avance de la toma de decisiones en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos.</p>
<p>Con relación a la priorización de proyectos y actividades, la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se enfrenta a un desafío significativo debido a la carencia de metodologías estructuradas. Actualmente, se basa en criterios como la urgencia, normativas externas y la opinión de expertos, lo que puede limitar la eficiencia y el grado de avance en la toma de decisiones y en el logro de objetivos estratégicos. Por otro lado, la gestión de indicadores relacionados con procesos sustantivos permite un monitoreo semestral, aunque no presenta una integración estructurada que articule todos los niveles de la organización. El análisis sugiere que una mayor formalización y estructuración de la priorización, combinada con un enfoque estratégico que incluya el compromiso de</p>	<p>En base a los resultados obtenidos se sugiere implementar una metodología estructurada y de punta para la priorización de proyectos y actividades, como el análisis multicriterio o marcos de priorización estratégica, que permitan evaluar no solo la urgencia y el cumplimiento normativo, sino también el impacto a largo plazo de las decisiones tomadas. Del mismo modo, resulta esencial fomentar una cultura organizacional que incentive el compromiso de la alta dirección y la formación continua del personal. Esto ayudará a fortalecer la coherencia entre las diferentes áreas, optimizar los recursos y asegurar que las decisiones estén alineadas tanto con los objetivos</p>

<p>la alta dirección y la capacitación del personal, podría mejorar de manera significativa la eficacia operativa y por ende de la toma de decisiones en proyectos operacionales y estratégicos, por cuanto los proyectos tácticos solamente se realizan a nivel gerencial dentro de la Institución.</p>	<p>institucionales como con la realidad operativa, potenciando la eficiencia en la toma de decisiones dentro de la Dirección de Presupuesto.</p>
--	--

Conclusión	Recomendación
Indicador Toma de Decisiones	Indicador Toma de Decisiones
Eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones.	Eficiencia en la ejecución de la toma de decisiones.
<p>Si bien las jefaturas tienen claramente asignadas sus responsabilidades y desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de metas, existe una necesidad de fortalecer la integración y la colaboración entre áreas y subáreas. La gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. enfrenta desafíos relacionados con la coordinación, la comunicación y el manejo jerárquico de la toma de decisiones. El enfoque actual, centrado en procesos jerárquicos, asegura el cumplimiento de normativas, pero puede limitar la capacidad de responder con agilidad y flexibilidad ante situaciones urgentes. Por otro lado, la incorporación de proyectos estratégicos, como el ERP-SAP, plantea una oportunidad para transformar procesos operativos y</p>	<p>Se recomienda enfocar esfuerzos en adoptar un modelo de gestión más colaborativo que incentive la interacción efectiva entre diferentes áreas y subáreas, promoviendo un enfoque de trabajo en equipo en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, la implementación progresiva de herramientas tecnológicas y metodologías estratégicas, como la gestión integral de proyectos, puede resultar fundamental para modernizar los procesos y aumentar la eficiencia en la consecución de los objetivos. Este enfoque integrador no solo mejorará la efectividad en el logro de las metas del segundo cuatrimestre de 2024 y futuros períodos, sino que también preparará a la Dirección de Presupuesto para enfrentar de manera adecuada los</p>

fortalecer la planificación estratégica a nivel institucional.	desafíos y la toma de decisiones relacionados con la transformación digital en los próximos años.
--	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Toma de Decisiones	Indicador Toma de Decisiones
Índice de Logro de Metas Estratégicas.	Índice de Logro de Metas Estratégicas.
<p>Aunque el sistema NovaPlan a cargo de la Dirección de Planificación está en proceso de implementación, su alcance sigue siendo restringido, lo que obliga a algunas jefaturas a recurrir a metodologías personalizadas para asegurar un monitoreo constante. En la actualidad, la administración de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. enfrenta limitaciones significativas debido al uso de herramientas como Excel, para el seguimiento y evaluación de sus objetivos y metas. A pesar de estos esfuerzos, se observa una falta de integración tecnológica y una tendencia a priorizar las tareas operativas en lugar de la gestión estratégica de proyectos. Las jefaturas coinciden en la necesidad urgente de adoptar herramientas más avanzadas, como el ERP-SAP, que permitirían una transición hacia un modelo más estructurado y eficiente. Asimismo, la carencia de una oficina de proyectos y un enfoque organizacional</p>	<p>Para optimizar los procesos relacionados con el logro de metas estratégicas se recomienda fortalecer la transición tecnológica mediante la implementación efectiva de NovaPlan a cargo de la Dirección de Planificación C.C.S.S., complementada con una planificación a largo plazo para integrar sistemas avanzados como el ERP-SAP bajo la responsabilidad de la Dirección de Presupuesto concretamente en el módulo presupuestario. Paralelamente, se sugiere la creación de una oficina de proyectos dentro de la C.C.S.S. que facilite la separación de actividades operativas y proyectos estratégicos, promoviendo una cultura de innovación y liderazgo comprometido. Este cambio en la estructura y tecnología permitirá a la Dirección de Presupuesto mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, optimizar el seguimiento de los planes de acción y garantizar el logro de los</p>

en la gestión estratégica de iniciativas limita la capacidad de la institución para ejecutar proyectos de alto impacto.	objetivos y metas estratégicas institucionales de forma más ágil y transparente.
---	--

El objetivo específico dos es: **“Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

Conclusión	Recomendación
Indicador Herramientas de Gestión	Indicador Herramientas de Gestión
Requisitos de implementación	Requisitos de implementación
La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se encuentra ante el desafío de evolucionar desde una dependencia de sistemas y directrices externas hacia la adopción proactiva de herramientas avanzadas que faciliten una mayor integración y precisión en la planificación y el presupuesto. Aunque la implementación de los sistemas NovaPlan y ERP-SAP representan un paso importante en esta transición, es esencial que su aplicación no se limite a su capacidad técnica, sino que también se alinee con modelos estratégicos que prioricen la trazabilidad y la conexión con los objetivos institucionales. La coexistencia de enfoques tradicionales, que dependen de lineamientos externos, y de perspectivas innovadoras que buscan herramientas integradoras, evidencia una estructura organizativa en proceso de modernización. Sin embargo, esto requiere una coordinación interdepartamental más	Es imprescindible enfocar como requisitos de implementación de sistemas robustos y de tecnología de punta como el ERP-SAP no solo la adquisición tecnológica, sino la preparación integral dentro de la Dirección de Presupuesto y de toda la Institución C.C.S.S. Es recomendable que la Dirección de Presupuesto dirija la integración de herramientas como ERP-SAP en un marco estratégico que contemple para su implementación aspectos que combinen la alineación estratégica, una evaluación de los recursos humanos y tecnológicos disponibles, la definición clara de los objetivos a corto, medio y largo plazo, la adecuada gestión del cambio, la capacitación constante de los colaboradores y un soporte efectivo durante toda la transición. A su vez, se sugiere el desarrollo de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la adopción de modelos de gestión como

<p>efectiva y un compromiso integral de parte de las autoridades superior de la C.C.S.S.</p>	<p>OKRs, centrados en el valor público. Además, la estrecha colaboración entre la Dirección de Presupuesto y la Dirección de Planificación será algo clave para poder realizar un uso eficiente de las herramientas tecnológicas, no solo para cumplir con los requisitos actuales, sino también para construir una plataforma que permita a la C.C.S.S. anticiparse a las necesidades futuras y tomar decisiones más informadas y ágiles. Este enfoque asegurará una transición exitosa hacia una gestión más integrada y eficiente, fortaleciendo el logro de los objetivos institucionales.</p>
--	--

Conclusión	Recomendación
Indicador Herramientas de Gestión Costo por contratación	Indicador Herramientas de Gestión Costo por contratación
<p>A pesar de que la adopción del sistema ERP-SAP conlleva una inversión significativa, se considera una herramienta esencial para disminuir los costos operativos al optimizar procesos y reducir la dependencia de la herramienta Excel. La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se encuentra en un momento decisivo, donde la implementación de herramientas tecnológicas como ERP-SAP y NovaPlan ofrece una oportunidad valiosa para mejorar el control presupuestario y facilitar la toma de</p>	<p>Considerando los hallazgos del estudio se insta a la Dirección de Presupuesto a dar prioridad a la implementación y formación relacionada con los sistemas ERP-SAP y NovaPlan, garantizando que los colaboradores implicados tengan un completo entendimiento de su funcionamiento y sus ventajas. Además, es esencial que estas herramientas tecnológicas se alineen con los objetivos estratégicos de la institución, incorporando indicadores clave que faciliten el monitoreo y la evaluación continua de los recursos y</p>

<p>decisiones fundamentadas en datos precisos y actualizados. Por otro lado, NovaPlan, creado internamente, se distingue por su habilidad para ofrecer métricas exactas sobre el costo real de los procesos, lo que potencia la eficiencia en la utilización de recursos y la transparencia dentro de la institución. Estos sistemas (ERP-SAP como el NovaPlan) también permitirán a la C.C.S.S. reforzar su capacidad para gestionar indicadores y métricas específicas en diferentes áreas, favoreciendo una toma de decisiones más estratégica y enfocada en el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>procesos. Esta transición debe ir acompañada de un análisis constante de los ahorros y eficiencias alcanzadas, fortaleciendo el compromiso de toda la organización hacia una cultura de gestión fundamentada en la evidencia, la optimización de recursos y la mejora continua. Esto permitirá no solo cumplir con las metas establecidas, ofrecer ventajas en términos de eficiencia, precisión y optimización en la gestión de recursos; sino también consolidar una gestión más eficiente y sostenible a largo plazo.</p>
---	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Herramientas de Productividad	Indicador Herramientas de Productividad
Cumplimiento de plazos	Cumplimiento de plazos
<p>Desde una perspectiva de cumplimiento de plazos la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. está adoptando un enfoque orientado a la mejora de la eficiencia y la reducción de los tiempos de respuesta, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas como el ERP-SAP. Con la implementación proyectada para 2025, las jefaturas coinciden en que este sistema es fundamental para optimizar la asignación de recursos y la elaboración de informes, además de disminuir la dependencia de métodos tradicionales y manuales, como el uso de Excel. No obstante, a pesar de este</p>	<p>Se propone que la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. deba orientar sus esfuerzos hacia la implementación exitosa del sistema ERP-SAP, asegurando que cada área y subárea comprendan los beneficios específicos del sistema en función de sus funciones y requerimientos. Además, sería prudente integrar un enfoque de gestión de calidad que no solo evalúe la eficiencia de los procesos internos, sino también la satisfacción de los usuarios finales en el cumplimiento de plazos. Para ello, es crucial fomentar la capacitación continua del personal en el uso de nuevas</p>

<p>acuerdo general, se observan diferencias en las estrategias para mejorar el cumplimiento de plazos. Algunos argumentan que la automatización y el seguimiento riguroso de los plazos son esenciales para alcanzar la eficiencia, mientras que otros enfatizan la relevancia de la organización interna y la satisfacción del usuario final como elementos cruciales para un rendimiento exitoso. La visión estratégica de la jefatura de la Subárea Análisis y Seguimiento Presupuestario, que relaciona el cumplimiento presupuestario con la satisfacción del usuario, ofrece una perspectiva valiosa para mejorar tanto la eficiencia interna como la percepción externa de la institución.</p>	<p>herramientas tecnológicas y garantizar que todos los departamentos implicados colaboren de manera efectiva en el diseño e implementación de cronogramas y estrategias para la asignación presupuestaria. De este modo, se podrá lograr una mejora integral en la gestión del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>
---	--

Conclusión	Recomendación
Indicador Herramientas digitales y de software	Indicador Herramientas digitales y de software
Mejora en la toma de decisiones	Mejora en la toma de decisiones
<p>La implementación del ERP-SAP en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. representa un avance considerable hacia una mayor eficiencia y acceso en tiempo real a la información, lo que sin duda favorecerá la toma de decisiones y la efectividad de los procesos. Las expectativas en torno a este sistema son elevadas, particularmente en su capacidad para facilitar las actividades diarias y optimizar la gestión presupuestaria. Sin embargo, el éxito de esta</p>	<p>Para mejorar la gestión presupuestaria y la toma de decisiones idónea, la implementación del sistema ERP-SAP será un cambio positivo en el año 2025, ya que proporcionará un acceso rápido, eficiente y en tiempo real de la información, lo que facilitará la toma de decisiones y mejorará la efectividad de los procesos; se espera que este sistema haga más fácil su trabajo diario; no obstante, se reafirma la importancia de la correspondiente capacitación y la aceptación de los colaboradores,</p>

<p>implementación dependerá en gran medida de la capacitación adecuada de los colaboradores y de la aceptación del nuevo sistema, aspectos que han sido destacados por los líderes de la Dirección de Presupuesto. Además, la transición del sistema SIP al ERP-SAP debe ser manejada con atención para asegurar que las herramientas existentes no se pierdan y continúen siendo útiles en situaciones de emergencia. También es relevante considerar la incorporación de tecnologías más avanzadas, como el Big Data y la inteligencia artificial, será crucial para mejorar la toma de decisiones a largo plazo, especialmente en áreas clave como la recaudación.</p>	<p>aspectos clave para una buena implementación del sistema; por ello para garantizar una transición exitosa y una integración efectiva del ERP-SAP, se propone que la Dirección de Presupuesto con el apoyo de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S. realice una inversión en un plan de capacitación integral y adopte un enfoque gradual en la implementación del sistema. Sería beneficioso que la C.C.S.S. continúe evaluando tecnologías adicionales como el Big Data y la inteligencia artificial, que podrían complementar el ERP-SAP y proporcionar un análisis predictivo más avanzado, lo que mejoraría la toma de decisiones y la planificación a largo plazo. Esto aseguraría no solo la mejora de los procesos internos, sino también la optimización de la recaudación y el uso eficiente de los recursos institucionales.</p>
---	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Técnicas de Planificación Estratégica	Indicador Técnicas de Planificación Estratégica
Innovación	Innovación
<p>La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. ha realizado avances significativos en innovación al implementar metodologías prospectivas para la asignación de recursos. Este enfoque se aparta de la asignación</p>	<p>Para potenciar la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. en relación con el logro de objetivos, planes de acción y la toma de decisiones, es crucial continuar con la implementación del ERP-SAP y expandir las</p>

<p>tradicional y busca una distribución más estratégica, fundamentada en resultados. Este modelo tiene el potencial de incrementar notablemente la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos, adaptándose a las características específicas de cada región, como se evidencia en la Región Huetar Norte de Servicios Médicos. No obstante, persisten desafíos, como la necesidad de extender esta metodología a nivel nacional. Asimismo, la implementación del ERP-SAP se presenta como un cambio innovador crucial, ya que facilitará la integración de sistemas y mejorará la toma de decisiones mediante el acceso a información en tiempo real. La transición desde el sistema SIP, aunque esencial, debe ser gestionada con cuidado para asegurar una adopción exitosa y capitalizar las mejoras inmediatas esperadas. Además, la incorporación de tecnologías como el Big Data, recomendada por el experto en planificación, podría complementar estas iniciativas y optimizar áreas críticas, como la adquisición de medicamentos, mejorando aún más la gestión de recursos.</p>	<p>metodologías prospectivas de asignación de recursos a nivel nacional. Se recomienda que la institución priorice la capacitación continua y el fortalecimiento de la colaboración interinstitucional, de modo que todos los involucrados comprendan y adopten las nuevas herramientas de manera efectiva. Además, es fundamental fomentar una visión estratégica cohesiva que integre el uso de tecnologías avanzadas, como el Big Data, junto con los sistemas ERP-SAP, para asegurar una gestión más eficiente y optimizada de los recursos. Esto no solo facilitará una mejor asignación y uso de los presupuestos, como parte de las herramientas de planificación de gestión estratégica, sino que también aumentará la capacidad de respuesta ante las demandas del sistema de salud en Costa Rica.</p>
---	---

Conclusión	Recomendación
Indicador Técnicas de Planificación Estratégica	Indicador Técnicas de Planificación Estratégica
Eficiencia Operativa	Eficiencia Operativa
<p>La falta de una gestión de proyectos robusta se considera un impedimento que restringe la capacidad de la institución para abordar proyectos innovadores y complejos de manera más eficaz. La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. enfrenta desafíos significativos en términos de recursos humanos y financieros, lo que limita la cantidad de proyectos que pueden ser gestionados de manera simultánea. Esta situación ha llevado a los diversos actores de la institución a establecer prioridades en función de la viabilidad, el impacto y un enfoque que se centra en las circunstancias externas, con las recomendaciones de entidades fiscalizadoras -como la Auditoría Interna o la Contraloría General de la República-, y otros actores relevantes, como la Gerencia Financiera y la Junta Directiva. Mientras que algunos enfoques se centran en la efectividad y los beneficios de los proyectos, otros adoptan un enfoque más formal y estructurado, evaluando la viabilidad financiera y la ejecución por fases.</p>	<p>Para potenciar la gestión de la Dirección de Presupuesto y mejorar la eficiencia operativa en la ejecución de proyectos, es aconsejable que la C.C.S.S. considere la creación de una oficina especializada en la gestión de proyectos complejos. Esta oficina podría encargarse de la coordinación y ejecución de proyectos estratégicos, maximizando el uso de los recursos disponibles y apoyando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, sería beneficioso destinar recursos a la formación y desarrollo de competencias internas en gestión avanzada de proyectos, lo que permitiría una mayor adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios y retos futuros. La especialización en la gestión de proyectos no solo optimizaría la eficiencia operativa, sino que también capacitaría a la C.C.S.S. para abordar de manera más efectiva proyectos innovadores que mejoren la calidad de los servicios y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.</p>

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Desempeño Estratégico	Indicadores de Desempeño Estratégico
Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de objetivos
<p>El cumplimiento de objetivos en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. se caracteriza por un enfoque que prioriza la estabilidad financiera y el cumplimiento de objetivos estratégicos, utilizando indicadores clave como el Indicador de Solvencia y el Indicador de Equilibrio y Evolución de los Ingresos por Contribuciones Sociales. Estos indicadores son considerados esenciales para mantener el equilibrio financiero de la institución. Sin embargo, la implementación y modificación de los indicadores estratégicos están sujetas a un proceso jerárquico que requiere la aprobación de niveles superiores, lo que puede limitar la autonomía operativa de la Dirección de Presupuesto. Por otro lado, se evidencian diferencias significativas en la aplicación de los indicadores entre las distintas subáreas de la institución, lo que genera una desconexión entre los indicadores estratégicos y las metas operativas de algunas unidades. La falta de un enfoque integral y colaborativo en la gestión de indicadores puede afectar negativamente la eficacia del proceso de toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Para optimizar la administración de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. en el logro de sus objetivos y en la toma de decisiones, se recomienda que la C.C.S.S. promueva una mayor alineación entre los indicadores estratégicos y las metas operativas de las subáreas, esto permitirá que todos los niveles de la organización trabajen de manera conjunta hacia objetivos comunes. Además, sería beneficioso incentivar en la Dirección de Presupuesto un enfoque más colaborativo en la elaboración y seguimiento de los indicadores, de modo que los equipos involucrados en la planificación y ejecución compartan la responsabilidad del éxito de los indicadores tanto de la Dirección de Presupuesto y la Gerencia Financiera, impulsando una cultura de compromiso mutuo. Esta iniciativa podría incrementar la efectividad de la gestión presupuestaria, facilitar la toma de decisiones informadas y optimizar el uso de los recursos disponibles.</p>

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Gestión de Procesos	Indicadores de Gestión de Procesos
Tiempo de ciclo de procesos	Tiempo de ciclo de procesos
<p>La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. resalta la importancia de la trazabilidad de los indicadores y su seguimiento en diferentes niveles, lo que permite garantizar que las metas institucionales se alineen con los objetivos estratégicos. A pesar de contar con una estructura bien definida, se presentan diferencias en los enfoques entre las distintas áreas y subáreas. Algunas jefaturas, adoptan un enfoque flexible y adaptable, implementando planes de acción correctivos en caso de incumplimiento de los indicadores; por otro lado, otras áreas y subáreas enfrentan limitaciones tanto estructurales como operativas, lo que dificulta su autonomía para ajustar los indicadores a las necesidades cambiantes de la institución. Esto evidencia una desconexión entre los niveles estratégicos y operativos en el proceso de monitoreo y seguimiento de indicadores.</p>	<p>Con el fin de contribuir al desarrollo del periodo de ejecución de procesos, es aconsejable y fundamental optimizar la flexibilidad en la gestión de los indicadores a lo largo de todas las áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto, permitiendo realizar ajustes conforme al contexto y a las condiciones cambiantes de la institución. Asimismo, promover una mayor autonomía en la planificación, formulación, ejecución, control y evaluación de los indicadores, especialmente en las unidades operativas, lo cual favorecerá a una mayor objetividad y eficiencia en los procesos. La adopción de un enfoque adaptativo, que permita a cada área y subárea responder proactivamente a las variaciones del entorno, fortalecerá la alineación entre los objetivos estratégicos y las metas operativas, asegurando el éxito en la toma de decisiones y la implementación de planes de acción; se destaca la relevancia de monitorear y garantizar la trazabilidad de los indicadores mediante la integración de planes operativos, tácticos y estratégicos en sinergia entre la Dirección de Presupuesto, la</p>

	Gerencia Financiera y todos los niveles superiores de la Institución.
--	---

El objetivo específico tres es: **“Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.”**

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Descongelamiento	Indicadores de Descongelamiento
Nivel de resistencia al cambio	Nivel de resistencia al cambio
<p>La adopción de nuevas tecnologías, como el sistema ERP-SAP, presenta un considerable potencial para optimizar la gestión presupuestaria de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S., facilitando una alineación más efectiva entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas. Sin embargo, el proceso de transformación suele enfrentar una resistencia inherente, principalmente motivada por el miedo a lo desconocido, lo que puede dificultar la aceptación y el uso de esta herramienta. Esta resistencia es especialmente evidente entre los colaboradores con mayor antigüedad, quienes tienden a sentirse más inseguros ante los cambios. A pesar de esto, cuando se comienzan a observar los beneficios concretos que el cambio puede aportar, como una mayor eficiencia y una mejora en la calidad de los servicios en materia presupuestaria, es posible reducir este temor y</p>	<p>Considerando los hallazgos del estudio se recomienda implementar un plan de gestión del cambio de manera prioritaria que sea robusto y que aborde las preocupaciones y temores de los colaboradores. Este plan debe incluir una comunicación efectiva, capacitación continua y el respaldo de los líderes de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. durante el proceso de transición, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan y valoren los beneficios de los nuevos sistemas. Además, para disminuir la resistencia y facilitar la adopción exitosa del ERP-SAP, es importante enfatizar su impacto positivo en la eficiencia operativa y en la mejora de la calidad de los servicios, mostrando cómo la tecnología puede permitir una asignación más eficaz de los recursos y, en última instancia, contribuir al logro de los objetivos institucionales.</p>

promover una integración más exitosa de las nuevas tecnologías.	
---	--

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Cambio	Indicadores de Cambio
Tasa de participación en actividades de cambio	Tasa de participación en actividades de cambio
<p>Las respuestas de los líderes y jefaturas en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. señalan que la participación activa en los procesos de cambio, una comunicación clara y la integración de los colaboradores en las decisiones son aspectos cruciales para facilitar la transición hacia nuevos sistemas y procedimientos, como el ERP-SAP. La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. tiene la oportunidad de mejorar de manera significativa en el grado y el logro de compromiso y el alcance de la adopción de dichos cambios dentro de la organización. a través de un enfoque estratégico que combine una comunicación efectiva con una capacitación continua. La capacitación, en particular en áreas esenciales como el liderazgo y el desarrollo de habilidades gerenciales, es un pilar vital para asegurar que el equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del cambio y adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas.</p>	<p>Para avanzar y obtener resultados positivos con relación a la tasa de participación en actividades de cambio, se propone que la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. continúe fortaleciendo estos aspectos mediante la implementación de programas de capacitación continua y una estructura de comunicación clara que asegure que todos los miembros del equipo comprendan el propósito de los cambios y se sientan comprometidos con el proceso. También es fundamental realizar reuniones de planificación, así como estimular la participación activa de los colaboradores en la identificación de mejoras, lo que no solo facilita la adaptación a nuevas tecnologías, sino que también cultiva un sentido de pertenencia hacia el proceso e indicaría que el personal está comprometido con el éxito del cambio. Además, alinear más estrechamente los objetivos organizacionales con los planes de acción y la toma de decisiones cotidianas contribuirá a mejorar la</p>

	efectividad y la coherencia de las actividades de la dirección con los objetivos estratégicos de la institución.
--	--

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Recongelamiento	Indicadores de Recongelamiento
Estabilidad en la cultura organizacional	Estabilidad en la cultura organizacional
<p>La influencia de la cultura organizacional y los valores específicos de cada área y subárea es notable en la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. Si bien las jefaturas reconocen la importancia de los valores, los enfoques diversos para su aplicación pueden dar lugar a variaciones en la implementación de los procesos, especialmente durante los cambios organizacionales, como la introducción del ERP-SAP. La comunicación abierta y constante resalta como un factor clave para mantener la cohesión dentro de la organización, mientras que el trabajo colaborativo y la estabilidad cultural son igualmente importantes. Es esencial que estos valores y prácticas se integren en la rutina diaria de los colaboradores, no solo en momentos de transformación, sino como parte de la estructura organizativa habitual.</p>	<p>Se sugiere reforzar la capacitación continua y el desarrollo de habilidades específicas en la gestión presupuestaria de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. con un énfasis en la adaptabilidad a las herramientas y procesos emergentes. Esto capacitará a los colaboradores para no solo asimilar los objetivos organizacionales, sino también para poseer las competencias requeridas que optimicen el uso de sistemas como el ERP-SAP, facilitando la ejecución y el monitoreo de los presupuestos. Una propuesta adicional sería promover la formación de un equipo de liderazgo interdepartamental que incluya representantes de todas las áreas y subáreas de la Dirección de Presupuesto. Este grupo tendría la responsabilidad de supervisar el avance de los procesos de transformación y la adopción de nuevas tecnologías, como el ERP-SAP, garantizando que cada unidad esté en sintonía con los objetivos de la institución. La cooperación entre diferentes áreas y subáreas de trabajo facilitaría el intercambio de buenas</p>

	<p>prácticas, la resolución de problemas de manera más eficaz y la implementación coherente de estrategias en toda la organización. Asimismo, este equipo de liderazgo podría actuar como un canal para mantener una comunicación efectiva, proporcionar apoyo continuo y asegurar que todos los participantes en el proceso de cambio comprendan su papel y contribuyan activamente al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Este enfoque colaborativo también ayudaría a abordar posibles resistencias al cambio, permitiendo que los líderes se conviertan en ejemplos a seguir en la adopción de nuevas prácticas y tecnologías dentro de la cultura organizacional.</p>
--	--

Conclusión	Recomendación
Indicadores de Recongelamiento	Indicadores de Recongelamiento
Satisfacción de los empleados con el nuevo estado	Satisfacción de los empleados con el nuevo estado
<p>La Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. enfrenta importantes desafíos en su adaptación al nuevo sistema ERP-SAP y en la gestión del cambio organizacional. Aunque la implementación del sistema es percibida de manera mayoritariamente positiva, persisten áreas que necesitan mejoras, tales como el reconocimiento de los colaboradores, la incertidumbre sobre los nuevos procesos y la gestión de las diferencias generacionales dentro del equipo. La capacitación y la comunicación</p>	<p>Con el fin de contribuir al desarrollo de la satisfacción de los empleados con el nuevo estado y dado que se identificaron áreas de oportunidad en la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S., se recomienda que esta refuerce su enfoque en la gestión de la incertidumbre a través de una comunicación clara y continua, que ofrezca seguridad a los colaboradores, especialmente a aquellos con mayor antigüedad, quienes podrían mostrar resistencia ante el cambio. En el contexto de la implementación de un nuevo</p>

<p>asertiva son elementos clave en esta transición, permitiendo que tanto los colaboradores más jóvenes como los de mayor experiencia se adapten y comprendan el cambio de manera efectiva. Además, es esencial que el líder de la unidad y la alta gerencia continúen promoviendo un ambiente de cooperación, donde los colaboradores se sientan apoyados y reconocidos durante este proceso de transformación.</p>	<p>sistema de gestión empresarial ERP-SAP, la satisfacción de los empleados con el sistema puede medirse a través de encuestas o entrevistas. Un indicador positivo podría implicar que los colaboradores se sienten cómodos usando el sistema, que lo consideran útil y que reciben el soporte adecuado, lo que fortalecería y garantizaría el éxito del cambio tecnológico a largo plazo. Además, sería beneficioso establecer un sistema de reconocimiento más formal que valore no solo los logros, sino también el esfuerzo y la disposición al cambio de los colaboradores. Este reconocimiento, combinado con el fortalecimiento de las capacidades del equipo mediante la capacitación, contribuirá a crear un ambiente laboral más positivo y alineado con los objetivos de la Dirección de Presupuesto en el contexto de la implementación del sistema ERP-SAP.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6.2 LIMITACIONES

Esta investigación no cuenta con limitaciones. Durante el desarrollo de esta investigación, no se encontraron limitaciones significativas que pudieran haber afectado el alcance o la calidad de los resultados obtenidos. Esto fue posible gracias a la disponibilidad de los recursos necesarios, un diseño metodológico bien estructurado y un acceso completo a la información requerida para alcanzar los objetivos planteados. No obstante, es fundamental señalar que, como ocurre en cualquier investigación, siempre hay espacio para mejoras en el futuro, lo que ofrece la oportunidad de seguir explorando el tema desde diferentes perspectivas o enfoques.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Los hallazgos de la investigación realizada destacan la importancia de diseñar e implementar una propuesta de mejora. Esta tiene como objetivo presentar un plan estratégico que refuerce la gestión y planificación en la Dirección de Presupuesto de la CCSS. La implementación de este plan aportará beneficios significativos tanto para las jefaturas y los colaboradores de esta dependencia, así como para las autoridades superiores y las unidades ejecutoras de la institución. Es fundamental a través de las recomendaciones identificar las debilidades en la gestión actual de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S. para establecer las bases que permitan priorizar las acciones necesarias para optimizar las condiciones, con el propósito de resolver el planteamiento del problema de investigación.

7.1 Nombre de la Propuesta

Capacitación en Planificación Estratégica.

7.2 Institución donde se desarrollará

Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar una capacitación en planificación estratégica enfocada en fortalecer la gestión organizacional, específicamente en el logro de objetivos, la ejecución de planes de acción y la toma de decisiones estratégicas en la Dirección de Presupuesto C.C.S.S.

7.3.2 Objetivos específicos

➤ Fortalecer las habilidades de los equipos en la definición y alineación de objetivos estratégicos y resultados clave mediante una capacitación práctica en la metodología de planificación estratégica, promoviendo una gestión más eficiente y orientada al logro de metas organizacionales.

➤ Optimizar la toma de decisiones y la ejecución de planes de acción a través de la implementación de herramientas y técnicas de planificación estratégica, asegurando que todos

los colaboradores estén capacitados para establecer prioridades y medir el progreso de manera efectiva.

7.4 Cronograma de Actividades y Responsables

A continuación, se presenta un cronograma de actividades (Gráfico de Gantt) para una capacitación en planificación estratégica, dirigida a las jefaturas y los colaboradores de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. Este incluye 12 actividades distribuidas en 12 semanas para cubrir los principales temas.

Tabla 10 - Cronograma de Actividades y Responsables

Actividades/Semana	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Diagnóstico inicial.	Programa Vive Bien C.C.S.S.	●	●										
2. Definición de objetivos de la capacitación.	Programa Vive Bien C.C.S.S.	●	●										
3. Elaboración del plan de capacitación.	Programa Vive Bien C.C.S.S.		●	●									
4. Introducción a la planificación estratégica.	Programa Vive Bien C.C.S.S.			●	●								
5. Análisis del entorno (FODA).	Programa Vive Bien C.C.S.S.				●	●							
6. Identificación de objetivos estratégicos.	Programa Vive Bien C.C.S.S.					●	●						
7. Desarrollo de estrategias y metas.	Programa Vive Bien C.C.S.S.						●	●					
8. Priorización de iniciativas.	Programa Vive Bien C.C.S.S.							●	●				
9. Diseño de indicadores de desempeño (KPIs).	Programa Vive Bien C.C.S.S.								●	●			
10. Validación de la planificación estratégica.	Programa Vive Bien C.C.S.S.									●	●		
11. Implementación plan piloto.	Programa Vive Bien C.C.S.S.										●	●	
12. Evaluación final y ajustes finales.	Programa Vive Bien C.C.S.S.											●	●

Fuente: Elaboración propia, 2024.

7.5 Presupuesto

La propuesta aquí presentada no demanda de contratación de profesionales que brinden el servicio de capacitación o programas de formación recomendados. En su lugar, se solicitará la colaboración de profesionales de la Caja Costarricense del Seguro Social que puedan contribuir con su participación, su experiencia y conocimientos en la realización de las actividades planificadas. De esta manera, la propuesta no generará costos adicionales, ya que se producirá el talento humano disponible dentro de la institución.

7.6 Descripción detallada de los escenarios de la propuesta

A continuación, se presenta la descripción detallada de cada una de las 12 actividades para el logro de la capacitación en planificación estratégica:

1. Diagnóstico inicial

Este es el primer paso de la capacitación, en el cual se analiza el contexto actual de los colaboradores de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S. Se recopila información sobre sus habilidades, conocimientos previos en planificación estratégica y las necesidades específicas de esta dependencia. Esto se puede realizar mediante encuestas, entrevistas, reuniones de grupo o revisando documentación previa. El objetivo es entender los puntos fuertes y las áreas que necesitan ser reforzadas.

2. Definición de objetivos de la capacitación

Con base en el diagnóstico, se establecen metas claras que servirán como guía durante todo el proceso de capacitación. Dentro de los objetivos de la capacitación se puede incluir que por parte de los colaboradores de la Dirección de Presupuesto C.C.S.S. se diseñen por grupos planes estratégicos, que se identifiquen indicadores claves de desempeño y se establezcan prioridades de proyectos estratégicos. Estos objetivos deben ser concretas, medibles, realistas, relevantes y con un plazo definido para su cumplimiento.

3. Elaboración del plan de capacitación

En este punto se diseña el programa que estructurará las sesiones de capacitación. Incluye la selección de temas, el orden de los módulos, los métodos de enseñanza (como talleres, presentaciones o ejercicios prácticos) y los recursos necesarios. También se define el cronograma detallado, asignando tiempos para cada actividad.

4. Introducción a la planificación estratégica

Esta actividad da inicio al detalle de los contenidos de la capacitación, en el que se inicia con la explicación de los conceptos básicos, tales como: ¿qué es la planificación estratégica?, ¿por qué es importante?, y ¿cómo se aplica en un entorno institucional público? Se presenta un panorama general que permite a los participantes entender cómo esta herramienta puede ayudarles a alinear recursos, definir prioridades y alcanzar metas internas y organizacionales.

Figura 5

Relación de la Planeación y el Control



Fuente: González Millán, JJ, & Rodríguez Díaz, MT (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Página 3.

5. Análisis del entorno (FODA)

En este apartado los participantes deberán fortalecer y profundizar sus habilidades en la elaboración de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este ejercicio permite evaluar tanto factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) que afectan a esta dependencia. Se utilizan ejemplos prácticos para aplicar esta herramienta en el contexto de presupuesto público.

6. Identificación de objetivos estratégicos

Se trabaja en la definición de los objetivos estratégicos que la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. quiere alcanzar. Estos deben estar alineados con la misión y visión de la dependencia, la Gerencia Financiera y la organización como un todo. Por ejemplo, un objetivo podría ser: mejorar la asignación de recursos presupuestarios mediante la implementación de un sistema de análisis basado en datos.

7. Desarrollo de estrategias y metas

En este punto una vez que se cuenta con la definición de los objetivos, se diseñan estrategias específicas para lograrlos. Además, se establecen metas concretas que permiten medir el progreso. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la asignación presupuestaria, una estrategia podría ser hacerlo a través de la herramienta ERP-SAP, que se implementará en el año 2025. Una vez capacitados en esta herramienta, la meta sería lograr que los funcionarios optimicen el análisis de datos y mejoren la toma de decisiones presupuestarias.

Figura 6
Relación de ERP-SAP



Fuente: Dirección de Presupuesto. C.C.S.S. (2024).

8. Priorización de iniciativas

Dado que los recursos (tiempo, dinero, capital humano) son limitados, es crucial priorizar las iniciativas estratégicas. Se utiliza una matriz de priorización que clasifica las iniciativas según su impacto y factibilidad. Esto asegura que se asignen recursos primero a las acciones más importantes y viables.

9. Diseño de indicadores de desempeño (KPIs)

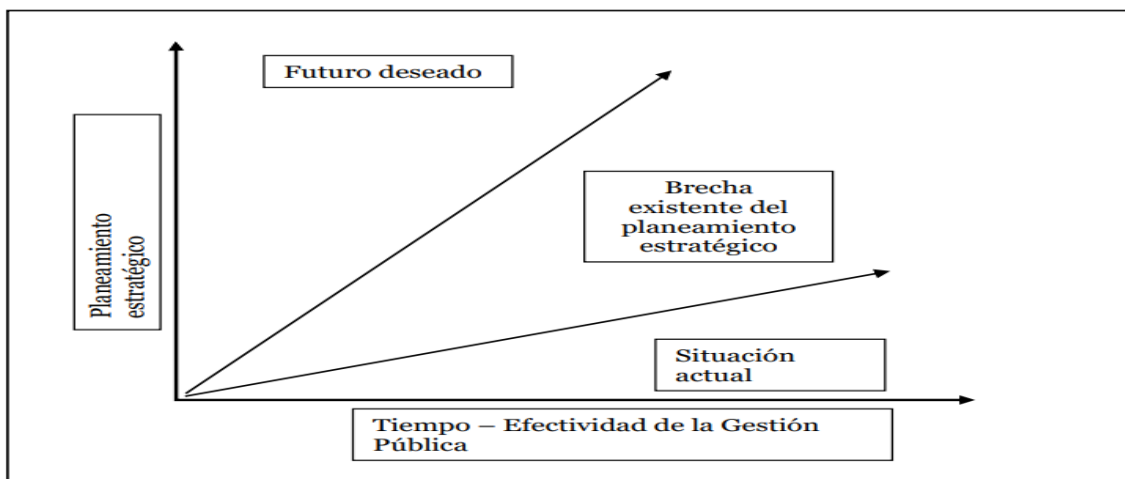
Aquí se enseña a los participantes a crear KPIs-indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators). Los KPIs son métricas específicas que permiten medir el avance hacia los objetivos estratégicos. Por ejemplo, un KPI para el objetivo de mejorar la asignación presupuestaria podría ser el porcentaje de proyectos estratégicos aprobados que cumplen con los criterios establecidos para ser tomados en cuenta por la Gerencia Financiera y autoridades superiores de la C.C.S.S.

10. Validación de la planificación estratégica

Antes de implementar el plan, se revisa en conjunto con todos los participantes para asegurarse de que las estrategias, metas e indicadores sean viables y estén bien definidos. Este es un momento crucial para realizar ajustes con base en las observaciones del equipo.

Figura 7

Planificación Estratégica: Medición Presente y Futuro



Fuente: Valencia Maquera, MW (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. Pág. 111.

11. Implementación piloto

Se realiza una prueba con un caso práctico o proyecto real dentro de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S. Esto permite evaluar cómo funciona el plan estratégico en la práctica y detectar posibles problemas antes de una implementación a mayor escala.

12. Evaluación y ajustes finales

Finalmente, se analiza el desempeño del plan piloto, revisando si se cumplieron las metas y si los indicadores reflejaron los resultados esperados. Con base en esta evaluación, se realizan los ajustes necesarios al plan estratégico para asegurar su efectividad en el futuro.

7.7 Referencias

Charles Hill. (2019). *Administración estratégica*. http://ebooks7-24.como/?il=944_1&pg=72

González Millán, JJ, & Rodríguez Díaz, MT (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*.
https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_pr%C3%A1ctico_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&qbpv=1&printsec=frontcover

Navarrete Pilacuan, MP, Cevallos Imbaquingo, SP, Rodríguez Cisneros, LM, & Tito Espinosa, MJ (2023). *Planificación estratégica*. Ciencia Latina.
<https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>

Valencia Maquera, MW (2022). *Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica*. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfaro Giménez, J. (2021). *Empresa y Administración*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&>
- Alonzo, E. N. (2019). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional*. Recuperado de <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/5649>
- Alonso, M. (2022). *Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>
- Bernal, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19299>
- Bernal, C. A. (2022). *Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19300>
- Burgos, M. J. (2020). *Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica*. Recuperado de <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/6171>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350>
- Gutiérrez, H. (2020). *Calidad y productividad*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10411>
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31455>
- Hernández, R., Mendoza, P., Méndez, S., & Cuevas, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10650>
- Hernández, S., Palafox, G., & Aguado, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10915>

- Jiménez, G. (2019). *El análisis del impacto del plan estratégico institucional (PEI) del Poder Judicial*. Recuperado de <https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9160>
- Marcelo, V. R. (2020). *La planificación estratégica y la gestión administrativa según los colaboradores de la Clínica del Pacífico S.A., Chiclayo*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42986>
- Morán, A. A. (2019). *Ética y filosofía de la información: fundamentación ética para la bibliotecología*. Alfagrama Ediciones. Recuperado de <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/188306>
- Navarrete, M. P., Cevallos, S. P., Rodríguez, L. M., & Tito, M. J. (2023). *Planificación estratégica*. Recuperado de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Páramo, D., Campo, S., & Maestre, L. (2020). *Métodos de investigación cualitativa: fundamentos y aplicaciones*. Editorial Unimagdalena. Recuperado de <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/174940>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32860>
- Romero, H., Real, J. J., Ordoñez, J. L., Gavino, G. E., & Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la investigación*. CIFE Centro Universitario-México. Recuperado de https://acvenisproh.com/libros/index.php/Libros_categoria_Academico/article/view/22/29
- Tufiño, C. M. (2015). *Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA 213 Sur Valdivia*. Recuperado de <http://repositorio.ucsq.edu.ec/bitstream/3317/4254/1/T-UCSG-POS-MGSS-68.pdf>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Guía de Entrevista para Jefaturas y experto.

Preguntas para entrevista al Director y Jefaturas **Dirección de Presupuesto C.C.S.S.**

Objetivo Específico 1: Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones.

OBJETIVOS

1. ¿Cuál es el proceso y como se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo en la Dirección de Presupuesto?
2. ¿Cómo se prioriza entre múltiples objetivos cuando todos parecen importantes?
3. ¿Cómo se asegura la Dirección de Presupuesto de que los objetivos individuales están alineados con los objetivos estratégicos de la C.C.S.S.?
4. ¿Cómo mide el éxito de un objetivo?

PLAN DE ACCIÓN

5. ¿Qué criterios o indicadores se utilizan para evaluar la eficacia en el cumplimiento de los planes operacionales, estratégicos y tácticos?
6. ¿Cómo se aseguran de que los planes operacionales, estratégicos y tácticos estén alineados con la visión y misión de la Dirección de Presupuesto, Gerencia Financiera y la Institución-C.C.S.S.?

TOMA DE DECISIONES

7. ¿Cómo prioriza y evalúa la Dirección de Presupuesto los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos en curso? ¿Qué indicadores utilizan?
8. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cómo se distribuyen las responsabilidades?
9. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para monitorear y analizar el Índice de Logro de Metas Estratégicas?

Objetivo Específico 2: Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.

HERRAMIENTAS

10. ¿Cuáles son los requisitos más importantes que se consideran en la Dirección de Presupuesto al implementar una nueva herramienta de gestión?
11. ¿Cómo han impactado los costos de herramientas de gestión en los resultados financieros de la Dirección de Presupuesto?
12. ¿Cómo ha influido el cumplimiento más estricto de plazos en la satisfacción de los usuarios o unidades ejecutoras?
13. ¿De qué manera han influido las herramientas digitales automatizadas en la precisión y rapidez de la toma de decisiones en la Dirección de Presupuesto y cómo ha afectado la automatización la capacidad de responder rápidamente a cambios en la institución C.C.S.S. y en las operaciones internas?

TECNICAS

14. ¿Qué técnicas de planificación estratégica ha adoptado recientemente la Dirección de Presupuesto para fomentar la innovación?
15. ¿Cómo se priorizan las iniciativas estratégicas que tienen el mayor potencial para mejorar la eficiencia operativa en la Dirección de Presupuesto?

INDICADORES

16. ¿Qué indicadores de desempeño estratégico considera más relevantes para medir el cumplimiento de los objetivos en la Dirección de Presupuesto?
17. ¿Cómo integra los resultados del análisis del tiempo de ciclo de los procesos y los indicadores de eficiencia operativa en la planificación estratégica de la Dirección de Presupuesto?

Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.

INDICADORES DE DESCONGELAMIENTO

18. ¿Cuáles son las principales razones que contribuyen a la resistencia al cambio entre los colaboradores y qué impacto tiene la resistencia al cambio en la eficiencia y el rendimiento organizacional?

INDICADORES DE CAMBIO

19. ¿Qué estrategias ha implementado para aumentar la participación de los colaboradores en los procesos de cambio y de qué manera la Dirección de Presupuesto asegura que las nuevas oportunidades de mejora detectadas se alineen con su visión y objetivos estratégicos?

INDICADORES DE RECONGELAMIENTO

20. ¿Cómo se asegura la coherencia en los valores, la estabilidad y prácticas culturales en todos los niveles (áreas y subáreas) de la Dirección de Presupuesto?
21. ¿Cómo han afectado los recientes cambios en la Dirección de Presupuesto al nivel de satisfacción laboral?
22. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo como director o jefatura en la Dirección de Presupuesto?
23. ¿Algo más que desee indicar o comentar?

****[]****

Preguntas para entrevista al experto en Planificación

Objetivo Específico 1: Lograr cumplimiento de objetivos, planes de acción y toma de decisiones.

OBJETIVOS

1. ¿Qué criterios considera esenciales al establecer objetivos operativos, estratégicos y tácticos para una organización?
2. ¿Cómo influyen los objetivos bien definidos en la toma de decisiones a nivel operativo, estratégico y táctico, además cuál es la importancia de alinear los objetivos empresariales con la visión y misión de una organización?
3. ¿Cómo evalúa usted si los objetivos planteados son realistas y alcanzables, asimismo qué indicadores clave de desempeño se deben utilizar para evaluar el progreso hacia los objetivos y cómo se determina la frecuencia con la que se deben revisar y medir los objetivos?
4. ¿Qué estrategias utiliza usted para garantizar que los objetivos individuales de una dependencia, dirección o departamento estén alineados con los objetivos generales de la organización y además qué herramientas o procesos utiliza para evaluar la coherencia entre los objetivos individuales y organizacionales?

PLAN DE ACCIÓN

5. ¿Cómo evalúa la tasa de cumplimiento de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?
6. ¿Qué papel juega la comunicación interna en el éxito de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos?
7. ¿Qué factores clave considera determinantes para el éxito en la implementación de planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?

TOMA DE DECISIONES

8. ¿Qué estrategias implementa para asegurar que la toma de decisiones sea ágil y esté alineada con los objetivos de cada proyecto?
9. ¿Cómo evalúa el grado de avance en la toma de decisiones dentro de los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos, además qué indicadores utiliza para medir la eficacia y rapidez de la toma de decisiones en los proyectos?
10. ¿Qué rol juegan los líderes de la organización en el avance de la toma de decisiones en proyectos estratégicos y tácticos, asimismo cómo se comunica y coordina la toma de decisiones entre los diferentes niveles de la organización en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos?

Objetivo Específico 2: Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión.

HERRAMIENTAS

11. ¿Cuáles son los requisitos clave que una organización o institución debe considerar antes de implementar una nueva herramienta de gestión, asimismo cómo se identifican y priorizan los requisitos específicos para la implementación de herramientas de gestión en función de las necesidades organizacionales?
12. ¿Cómo se calcula el costo por contratación asociado a la implementación de nuevas herramientas de gestión en la organización, asimismo cómo influyen las características específicas de las herramientas de gestión en el costo por contratación?
13. ¿Qué estrategias se utilizan para identificar y corregir errores en los procesos automatizados y cómo se mide el impacto de las herramientas digitales en el aumento de la productividad dentro de la organización?

TECNICAS

14. ¿Cómo se integran las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial o el análisis de datos, en la planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones?
15. ¿Cómo se planifican las estimaciones iniciales de la duración de las tareas en los procesos o proyectos y qué factores se consideran para hacerlas más precisas, asimismo qué técnicas se utilizan para minimizar la diferencia entre la duración estimada y la real en la gestión de proyectos?

INDICADORES

16. ¿Cómo se establecen los indicadores de desempeño estratégicos y tácticos para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
17. ¿Qué estrategias se implementan para reducir el tiempo de ciclo de procesos sin comprometer la calidad o la eficacia?

Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión.**INDICADORES DE DESCONGELAMIENTO**

- 18 ¿Cómo se integran los indicadores de insatisfacción del desempeño en la planificación y toma de decisiones estratégicas y cómo se ajustan los planes a la insatisfacción del desempeño para mejorar los resultados en los indicadores de descongelamiento?

INDICADORES DE CAMBIO

- 19 ¿Qué estrategias se implementan para aumentar la participación en actividades de cambio y cómo se miden los resultados de estas estrategias y qué papel juegan los líderes y los equipos de trabajo en fomentar la participación en actividades de cambio y cómo se mide su éxito en este aspecto?

INDICADORES DE RECONGELAMIENTO

- 20 ¿Cuáles son los principales desafíos para mantener la estabilidad en la cultura organizacional durante el proceso de recongelamiento y cómo se abordan estos desafíos, asimismo cómo se comunican los cambios organizacionales a los colaboradores para mantener la estabilidad cultural, y qué impacto tiene esta comunicación en los indicadores de recongelamiento?
- 21 ¿Cuánto tiempo tiene como experto en planificación?
- 22 ¿Algo más que desee indicar o comentar?

****[]****

Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas

Preguntas para entrevista al Director y Jefaturas Dirección de Presupuesto C.C.S.S.

Objetivo Específico 1: Identificar el estado actual de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con el logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones.

OBJETIVOS

1. ¿Cuál es el proceso y como se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo en la Dirección de Presupuesto?

Bueno en realidad según los lineamientos y la normativa institucional que regula el proceso de planificación y presupuesto, efectivamente nosotros todo nuestro que hacer y todas las funciones que nosotros realizamos debe estar acorde a los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico institucional a los planes tácticos definidos por la gerencia financiera que es a la gerencia a la cual pertenecemos nosotros en la estructura programática, la Gerencia Financiera es quien nos define algunos objetivos específicos, propios del que hacer financiero y de acuerdo a los planes estratégicos del manual funcional de la Dirección de Presupuesto, nosotros tenemos muchas funciones y actividades que cumplir y ahí es donde definimos ya los planes más operativos que realizamos en el transcurso del año y de acuerdo a eso también es que definimos entonces la periodicidad, los planes operativos son más a corto plazo, es la gestión anual que debemos realizar; a corto plazo son las metas más operativas por lo general son las metas más del que hacer del día al día: modificaciones, financiamientos, atención de solicitudes de recursos, controles y seguimiento; ya los planes tácticos son los que tienen que ver con mediano plazo, esos son planteados en conjunto con la Gerencia Financiera y los de largo plazo si ya son los estratégicos que por lo general el plan estratégico tiene una visión de 4 a 5 años; y bueno entonces ya eso apunta a mejoras continuas a la sostenibilidad financiera y de alguna manera tenemos que realizar gestiones para ir conduciéndonos hacia eso, eso es un poco a como lo manejamos aquí a nivel institucional.

(Director, Dirección de Presupuesto).

2. ¿Cómo se prioriza entre múltiples objetivos cuando todos parecen importantes?

Nosotros planteamos esa priorización de acuerdo a los intereses que plantea la gerencia financiera, temas que son de más urgencia de resolver, estamos hablando del financiamiento de algunos programas y algunas actividades que son para la mejora en la atención al usuario y evidentemente eso tiene prioridad sobre algunas otras actividades y también lo que nos indican informes de la Contraloría General de la República o de la Auditoría Interna, ellos plantean algunas recomendaciones o algunas disposiciones que tienen que cumplirse en determinado plazo; ahí tomamos

en consideración esas recomendaciones y esas disposiciones de las instancias fiscalizadoras y a criterio experto hay intereses propios de la Dirección de Presupuesto aquí entre las jefaturas y el personal de la dirección.

(Director, Dirección de Presupuesto).

3. ¿Cómo se asegura la Dirección de Presupuesto de que los objetivos individuales están alineados con los objetivos estratégicos de la C.C.S.S.?

Hacemos cumplimiento a lo que dice la norma, un poco lo que comenté al inicio de que en realidad nosotros y así está establecido en los lineamientos, nosotros tenemos que encauzar todo nuestro quehacer al cumplimiento de esos objetivos estratégicos y en colaboración con el enlace gerencial, que es el que nos guía en el proceso; y de la relación de la Gerencia Financiera con la Dirección de Presupuesto es que nos aseguramos entonces que los objetivos y las metas que nosotros estamos definiendo, estén relacionados a los objetivos estratégicos de la institución.

(Director, Dirección de Presupuesto).

4. ¿Cómo mide el éxito de un objetivo?

Por el cumplimiento de la meta, definir el objetivo, definir una meta que permita medir el cumplimiento de ese objetivo para justificar adecuadamente esa meta y darle control y seguimiento a esa meta, para que efectivamente se asegure que cumplimos, nos acercamos o que estamos por encima o estamos en un rango prudente de lo que nos propusimos.

(Director, Dirección de Presupuesto).

PLAN DE ACCIÓN

5. ¿Qué criterios o indicadores se utilizan para evaluar la eficacia en el cumplimiento de los planes operacionales, estratégicos y tácticos?

Nosotros efectivamente dentro del plan presupuesto y dentro de las actividades de planificación si tenemos varias metas y objetivos que cumplir, como mencionaba anteriormente le damos seguimiento, menciono algunos ejemplos; por ejemplo en el tema de sostenibilidad financiera como Gerencia Financiera y Dirección de Presupuesto uno de nuestros principales objetivos es la sostenibilidad de los regímenes que administra la Caja, procurar de que exista el equilibrio financiero entre los ingresos y gastos de cada uno de los 3 regímenes que administra la institución y para tal propósito dentro de los indicadores que se plantean ahí, por ejemplo en el tema de control esta la elaboración de informes mensuales y semestrales en los cuales medimos cuál es la evolución de los ingresos y de los gastos y esos informes se comunican a la Gerencia Financiera; la Junta Directiva semestralmente y a la Contraloría General de la República mensualmente, esos son parte de los indicadores y acciones que nosotros realizamos para justamente evaluar el equilibrio financiero; por ejemplo, otro indicador relacionado a este tema es el indicador que denominamos nosotros de solvencia presupuestaria y eso es garantizar que los ingresos corrientes, esos que recibimos mensualmente, son superiores a los gastos de operación, eso es lo que nos determina que los recursos que estamos recibiendo son suficientes para garantizar la continuidad de los servicios de prestación en salud, todo esto para decir que efectivamente para evaluar el cumplimiento de las metas nosotros si tenemos

dentro de nuestra planificación la elaboración de informes y algunos documentos ,que tenemos que emitir y que nos permiten darle seguimiento. Si pienso que hay posibilidades de mejora y podríamos avanzar en temas más digitales o algún tipo de app, por ejemplo, que permita traer un seguimiento más oportuno para aprovechar la tecnología, como por ejemplo que algunos de estos indicadores pudiéramos disponerlos de un teléfono o de algún medio electrónico más oportuno.

(Director, Dirección de Presupuesto).

6. ¿Cómo se aseguran de que los planes operacionales, estratégicos y tácticos estén alineados con la visión y misión de la Dirección de Presupuesto, Gerencia Financiera y la Institución-C.C.S.S.?

El manual de funciones de la Dirección de Presupuesto es quien define nuestros objetivos y nuestra visión y en realidad si uno se fija en la redacción de ellos están muy asociados justamente a lo que mencionaba ahora que es de la sostenibilidad financiera de los regímenes que administra la institución y al uso adecuado, racional y eficiente de los recursos, como Dirección de Presupuesto ese es nuestro principal reto, asegurar que eso se cumpla y en general todas las acciones que nosotros realizamos van en esa línea y como nos aseguramos es haciendo cumplir los objetivos y metas que nos proponemos y por supuesto un control y un seguimiento de todas las actividades, de todas las funciones y de las metas que nosotros definimos, con eso garantizamos de que efectivamente todo se cumpla.

(Director, Dirección de Presupuesto).

TOMA DE DECISIONES

7. ¿Cómo prioriza y evalúa la Dirección de Presupuesto los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos en curso? ¿Qué indicadores utilizan?

En realidad nosotros no tenemos una metodología para priorizar, mucho es criterio experto y los mismos elementos que mencioné anteriormente, que es desde la urgencia y las necesidades, disposiciones que tenemos que cumplir de la Auditoría Interna o de la Contraloría General de la República, sin duda alguna, eso siempre va a ser lo prioritario, pero no está por demás que pudiese disponerse de una metodología porque sí hay cosas ya más operativas o algunos proyectos que quizás sí se plantearan de una forma más estructurada permitiría a la larga una mejora en el cumplimiento en tiempos.

(Director, Dirección de Presupuesto).

8. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de toma de decisiones y cómo se distribuyen las responsabilidades?

Cada una de las jefaturas que componen la Dirección de Presupuesto tienen sus responsabilidades, sus objetivos y metas que cumplir dentro de la Dirección de Presupuesto, muchos de esos objetivos y metas están a cargo de una jefatura de área o una subárea en particular y en ellos está la responsabilidad de cumplirlas, evidentemente en coordinación, con la guía y el apoyo de la Dirección de Presupuesto; para el cumplimiento de ellas se requiere el apoyo y la coordinación conmigo y en si a veces son metas a cumplir en forma conjunta de varias áreas, efectivamente cada jefatura y sus funcionarios tienen objetivos y metas que cumplir

y evidentemente ya cuando son proyectos o actividades de más alto alcance, es a través de la Dirección de Presupuesto o inclusive a veces se nos delegan o somos partícipes de otros programas de actividades a nivel de gerencia, por lo general eso si se coordina entre las jefaturas, todo esto para decir que es relevante la coordinación, la comunicación y el trabajo en equipo, esos tres factores primordiales. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

9. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para monitorear y analizar el Índice de Logro de Metas Estratégicas?

Lo que tenemos actualmente es la matriz de excel, actualmente todo lo que es el cumplimiento y el seguimiento de las metas se hace a través de la matriz de excel, que en este caso define la Dirección de Planificación que es la rectora en esta materia a nivel institucional, entonces es a través de esa matriz donde se detalla lo relacionado a la formulación y seguimiento de los objetivos y metas que nosotros debemos darle seguimiento, sabemos que la Dirección de Planificación está avanzando en un nuevo sistema de información, esperamos que en un futuro muy próximo contar con un sistema automatizado que de hecho ya tiene nombre el NovaPlan y con el podamos no solo explicar ahí los objetivos y las metas sino también darle el correspondiente seguimiento. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

Objetivo Específico 2: Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.

HERRAMIENTAS

10. ¿Cuáles son los requisitos más importantes que se consideran en la Dirección de Presupuesto al implementar una nueva herramienta de gestión?

La Dirección de Presupuesto maneja y tiene muchas herramientas en excel más allá del SIP-sistema integrado de presupuesto que es el sistema de información donde se registran todos los ingresos y los gastos de la Institución, en realidad la mayoría de las herramientas nuestras son en Excel, diagramas o hojas de cálculo predefinidas a través de las cuales las unidades nos plantean a nosotros los trámites o las justificaciones, etc., ahora esperamos que a partir del otro año entre a funcionar un nuevo sistema financiero presupuestario se llama ERP-SAP, entonces sí va a ser una nueva herramienta innovadora, amplia y que integra muchos procesos, no solo financiero presupuestario, con eso esperamos que nos de información más oportuna, que nos dé información precisa, que sea la correcta, que sea confiable y que facilite la gestión presupuestaria a los centros, que genere un valor agregado, en cuanto al proceso, que facilite el proceso y lo otro que sea justamente una herramienta que nos facilite la revisión y poder hacer análisis y darle el seguimiento correspondiente. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

11. ¿Cómo han impactado los costos de herramientas de gestión en los resultados financieros de la Dirección de Presupuesto?

En la línea de lo que hablaba anteriormente del ERP-SAP, que evidentemente al puro inicio va a tener una inversión inicial, esta herramienta es bastante cara, hay que pagar la licencia por cada uno de los usuarios, que en este caso van a tener acceso al sistema y no solo en la parte presupuestaria sino en todos los módulos que integra la herramienta, pero como beneficios sin duda alguna esperaría si redunden en un uso más eficiente de los recursos, que permita darle un control oportuno a los gastos y a los ingresos, a que se realicen acciones respectivas y se mejore la toma de decisiones; ya hay un beneficio cualitativo y que podría ser cuantitativo en cuanto nos permita a nosotros y a las unidades hacer un uso más eficiente de los recursos; si ahorita lo que nos interesa es cumplir esa meta y trasladar recursos al cumplimiento de esa meta, esa es la urgencia, esa es la prioridad; igualmente uno podría pensar que la gestión que realizamos nosotros y las unidades ejecutoras que antes las manejábamos en Excel, por ejemplo, llenar muchas cosas en esas herramientas auxiliares que manejamos, si ahora nos la da el sistema por ejemplo la conciliación, que ahora el sistema nos va a generar reportes que faciliten la conciliación, ya no vamos a dedicar tanto tiempo y entonces ahí evidentemente eso significaría una mejora en la eficiencia y ese tiempo podríamos dedicarlo a otras actividades y eso al final de cuentas generaría un ahorro, porque estamos haciendo más con los mismos recursos.

(Director, Dirección de Presupuesto).

12. ¿Cómo ha influido el cumplimiento más estricto de plazos en la satisfacción de los usuarios o unidades ejecutoras?

Eso es un gran reto, yo espero que con la implementación del ERP-SAP pudieran mejorarse esos plazos de atención por ejemplo de las modificaciones presupuestarias, no solo de nosotros hacia las unidades ejecutoras, sino la relación que tenemos con la Junta Directiva porque nosotros si dependemos en muchos casos de que la aprobación por ejemplo de las modificaciones ordinarias dependan de la Junta Directiva; ya con la implementación del ERP-SAP y unos lineamientos que vamos a emitir no necesariamente vamos a tener que ir a la Junta Directiva siempre y eso significa entonces que por ejemplo el financiamiento o asignación de recursos hacia las unidades ejecutoras, va a poder aligerar su atención; ese es un gran reto igualmente ya en la emisión de los informes mensuales de ejecución uno esperaría que con el ERP-SAP también pudiera haber una mayor oportunidad en la disposición de la información que nos permita a su vez a nosotros preparar los documentos que tienen que enviarse a la Junta Directiva y a la Contraloría General de la República, con algún ahorro de tiempo, nosotros como Dirección de Presupuesto tenemos mucha esperanza en que el ERP-SAP nos vaya a facilitar los procesos y nos permite aligerar en tiempo algunos de ellos. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

13. ¿De qué manera han influido las herramientas digitales automatizadas en la precisión y rapidez de la toma de decisiones en la Dirección de Presupuesto y cómo ha afectado la automatización la capacidad de responder rápidamente a cambios en la institución C.C.S.S. y en las operaciones internas?

Uno apuesta al ERP-SAP que es lo que estamos esperando y que en el corto plazo nosotros podamos disponer de él, actualmente yo le mencionaba que la mayoría de las herramientas que nosotros disponemos son en Excel; sin embargo, por ahí en conjunto con la Dirección de Informática se han hecho mejoras, no solo al sistema actual, sino también algunas mejoras específicas en algunos procesos y sin duda alguna hace falta más y con el RP esperamos que llegue a facilitar muchas de estas actividades, como cualquier cambio, va a ver un proceso de aprendizaje y tenemos que capacitarnos en el uso de esta herramienta, evitar la resistencia al cambio, aquí a nivel de la Dirección de Presupuesto la mayoría de colaboradores son gente joven y en general ha habido buena aceptación, ya la mayoría han participado en las capacitaciones y la percepción ha sido positiva, pero hay que ver ya cuando esté la herramienta y también como Dirección de Presupuesto que somos los que vamos a tener que ir a capacitar y a socializar, a vender el producto a las unidades ejecutoras, también ahí tenemos el gran reto de cómo saber hacerlo.

(Director, Dirección de Presupuesto).

TECNICAS

14. ¿Qué técnicas de planificación estratégica ha adoptado recientemente la Dirección de Presupuesto para fomentar la innovación?

Uno de los grandes objetivos que tenemos como dirección es la asignación de los recursos financieros, una asignación de recursos adecuada, me refiero a la asignación del presupuesto que tenemos que hacer todos los años a los centros gestores a las 300 unidades ejecutoras que conforman la institución entre hospitales, clínicas, direcciones regionales, fabricas, unidades administrativas, entre otros. Como innovación y eso fue el año pasado, introducimos lo que llamamos metodologías prospectivas de asignación de recursos, y eso es de que la asignación de recursos deje de ser una asignación histórica con base a los gastos de años anteriores, sino introducir ahí algunos elementos que nos permitan en este caso que esa asignación de los recursos realmente se acerque a las necesidades en salud de la población, al referirme yo a los modelos prospectivos me estoy refiriendo justamente a la asignación que hacemos a los centros de salud específicamente, ahí se introdujo el año pasado la asignación per cápita de una región, la Región Huetar Norte y eso es que la asignación de los recursos responda a las características de la población, me refiero a la edad, envejecimiento, temas variables epidemiológicas propias de esa región, que responda a eso; esto fue un avance importante que es apenas el inicio, porque fue como un plan piloto de una región, tenemos el gran reto de irlo extendiendo al resto del país.

También podrían mencionar el tema de la gestión para resultados, la asignación justamente que lo que usted menciona de objetivos y metas, ya que el enfoque del estudio suyo es de planificación, tenemos el gran reto de introducir la gestión para resultados y eso es que la asignación de recursos realmente responda a objetivos y metas concretas y que se puedan cuantificar, ya algo hemos avanzado en el presupuesto por resultados, pero para programas específicos, por ejemplo que una

unidad o un hospital está interesado en introducir o extender el horario de atención en algún servicio equis, entonces concordamos con ellos para que le asignen los recursos, pero ellos nos tienen que dar cuentas de lo que están haciendo con esos recursos, es otro gran reto que tenemos de ir extendiendo esa metodología ya con una visión más amplia y eso lo tenemos que hacerlo en conjunto con la Dirección de Planificación sin duda. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

15. ¿Cómo se priorizan las iniciativas estratégicas que tienen el mayor potencial para mejorar la eficiencia operativa en la Dirección de Presupuesto?

Bueno acá aplican las mismas consideraciones que hemos mencionado, las asignaciones tácticas que define la gerencia, alguna otra recomendación que pueda existir de las entidades fiscalizadoras, de la misma Junta Directiva o algún eje particular, pero adicional a eso, mencionaría como parte de los aspectos que nosotros consideramos para definir si nos enramos en tal proyecto o tal actividad es la disponibilidad de recursos, me refiero a la capacidad que tenemos nosotros, sobre todo en recurso humano para llevar a cabo ese proyecto, porque en realidad no somos muchos nosotros en la Dirección de Presupuesto y si embarcamos en desarrollar un proyecto que la larga sabemos que no podemos cumplir en tiempo, eso resulta ser contraproducente; además, de los factores que he mencionado varias veces a nosotros si nos sujeta mucho la capacidad de desarrollar esas actividades, me refiero a la disposición de recursos físicos e humanos que nos permitan realizar esa actividad; también es lo que nos define un poco la programación que vamos a poder desarrollar, por ejemplo esto de los modelos prospectivos siempre supimos desde el inicio de que empezamos a trabajarlo que eso requiere mucho tiempo en recurso y que no íbamos a poder desarrollarlo con todas las regiones al mismo tiempo, entonces dijimos empezamos por una región y de acuerdo a eso vamos evaluando el proceso, hacemos mejoras ya para pensar en extenderlo y entonces es así la programación que nosotros definimos, la cual está muy sujeta a lo que podemos o no realizar.

(Director, Dirección de Presupuesto).

INDICADORES

16. ¿Qué indicadores de desempeño estratégico considera más relevantes para medir el cumplimiento de los objetivos en la Dirección de Presupuesto?

Mencionaría 2 específicos que están asociados de nuevo a lo que yo mencioné al puro inicio que es el equilibrio financiero, que por definición y metodología el presupuesto tiene que estar equilibrado, en el sentido que el total de los recursos que nosotros asignamos desde el punto de vista de gasto tiene que ser consecuente a los ingresos, los gastos que nosotros presupuestamos no pueden ser mayores a los ingresos; en esa línea uno de los indicadores es el que llamamos indicadores de solvencia que nos dice que los ingresos que estamos recibiendo, los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir la operación de los gastos de operación, entonces son los ingresos corrientes divididos entre los gastos de operación, si en tanto el indicador sea mayor a uno sabemos que efectivamente es un resultado positivo, porque sí son mayores los ingresos corrientes a los gastos de operación, ese es uno y el otro es justamente el equilibrio y la evolución de los ingresos por contribuciones sociales, que

al final son nuestra principal fuente de financiamiento de los seguros de salud, de IVM y entonces es darles seguimiento a la evolución de los ingresos.

(Director, Dirección de Presupuesto).

17. ¿Cómo integra los resultados del análisis del tiempo de ciclo de los procesos y los indicadores de eficiencia operativa en la planificación estratégica de la Dirección de Presupuesto?

Al menos el indicador de solvencia si está incluido en nuestra planificación operativa, también está en la planificación táctica y sí es uno de los indicadores también a través de los cuales se le da seguimiento a nivel institucional y esto para decirle que hay alguna serie de estos indicadores que son para nosotros relevantes que sí se les da trazabilidad a través de los planes tácticos y los estratégicos y yo le mencioné 2, pero nosotros por ejemplo tenemos una batería de alrededor de 20 indicadores que nosotros presentamos al menos semestralmente a la Junta Directiva, con eso nos aseguramos que nosotros como Dirección de Presupuesto que la Gerencia Financiera los conozca y les dé seguimiento y trazabilidad, si no también que en este caso la máxima autoridad institucional la Junta Directiva los conozca y de alguna manera nos aseguramos la trazabilidad y la integración de la gestión estratégica superior con el que hacer nuestro.

(Director, Dirección de Presupuesto).

Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión de la Dirección Presupuesto de la C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social.

INDICADORES DE DESCONGELAMIENTO

18. ¿Cuáles son las principales razones que contribuyen a la resistencia al cambio entre los colaboradores y qué impacto tiene la resistencia al cambio en la eficiencia y el rendimiento organizacional?

Sin duda alguna en procesos de cambio ahora con el ERP-SAP que haya resistencia sería muy perjudicial, sabemos que hay funcionarios que son más hábiles en ciertas cosas y sobre todo en el tema tecnológico que otros, todo está en hacer ver la importancia, el impacto que podría tener en nuestra gestión y en nuestros resultados este cambio y donde mucho de ello está en las jefaturas, en los líderes hacer ver las mejoras que se tendrán de esos cambios y en cómo saberlo manejar con las personas, cómo saberlo vender, cómo saberlo promocionar, saberlo socializar, para que vean sobre todo los beneficios y que haya confianza en que se pruebe y haya confianza a que se conozca; una vez que se hace eso se pierde el miedo, hay que evitar que ese temor se extienda al resto de los compañeros, mucho está en la comunicación asertiva, información adecuada y oportuna y brindar la capacitación correspondiente.

(Director, Dirección de Presupuesto).

INDICADORES DE CAMBIO

19. ¿Qué estrategias ha implementado para aumentar la participación de los colaboradores en los procesos de cambio y de qué manera la Dirección de Presupuesto asegura que las nuevas oportunidades de mejora detectadas se alineen con su visión y objetivos estratégicos?

No siempre se logra hacer todas las cosas con tiempo y ahora con el ERP-SAP eso si nos ha pasado no por un tema propio de la Dirección de Presupuesto, sino por la dirección del proyecto en el tema de capacitación que es fundamental y específicamente en el ERP-SAP, pero todo se ha dado muy a la carrera, como que al filo, una vez que vamos a iniciar la utilización del sistema y se ha venido dando no como uno quisiera eso es una realidad; no siempre ha sido así, nosotros por lo general, yo como director y las jefaturas hemos siempre tratado de que haya una comunicación asertiva, eso a través de reuniones con los distintos equipos de trabajo, sobre un nuevo proceso, una nueva actividad, sobre cambios que se van hacer, algún lineamiento, algún procedimiento, igualmente comunicación formal a través de oficios, correos electrónicos, cualquier cambio o nueva disposición, tratamos de comunicarlo y socializarlo; también realizamos reuniones para que en este caso algunos cambios o algunas mejoras provengan de algunos funcionarios y también realizamos anualmente un taller de integración, justamente nos reunimos toda la dirección para comentar cambios importantes que se vayan a dar. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

INDICADORES DE RECONGELAMIENTO

20. ¿Cómo se asegura la coherencia en los valores, la estabilidad y prácticas culturales en todos los niveles (áreas y subáreas) de la Dirección de Presupuesto?

El tema de los valores yo creo que es de las cosas que más tenemos que trabajar, acá los funcionarios y el equipo de trabajo es bastante bueno y siempre hemos procurado que en los procesos de selección y reclutamiento justamente se incorpore a gente que cumpla con ciertos estándares, no sólo desde el punto de vista técnico o profesional, sino justamente desde el punto de vista de conducción de lo que llaman ahora habilidades blandas, que se ajuste un poco a la cultura de la Dirección de Presupuesto, me refiero al trabajo en equipo, colaboración entre los funcionarios, un liderazgo positivo, buenas relaciones; pero si debo decir que como dirección no tenemos un programa establecido o estrategia definida para fomentar esos valores y esa cultura, sí sabemos que hay fechas institucionales, el 14 de febrero a nivel institucional se celebra el día de la convivencia, por ejemplo ahora que se celebra el día del trabajador igual se fomentan esos valores, y de vez en cuando realizamos charlas, una capacitación asociada a algún valor, pero yo creo que sí tenemos que fomentar más el tema de los valores, la estabilidad y prácticas culturales, sobre todo porque tenemos muchos funcionarios nuevos que se han ido incorporado en los últimos 2 o 3 años en la dirección, y siempre son cosas que se tienen que realizar. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

21. ¿Cómo han afectado los recientes cambios en la Dirección de Presupuesto al nivel de satisfacción laboral?

En general anualmente se hace una evaluación de clima organizacional, no solo la Dirección de Presupuesto, sino en toda la C.C.S.S y debo decir que en las últimas evaluaciones en realidad a la Dirección de Presupuesto le ha ido muy bien, de alguna manera eso recoge el sentir del personal en cuanto dé el clima organizacional, el trabajo en equipo, de alguna manera está recogiendo esa resistencia al cambio; yo creo que es una percepción positiva, si voy a decir que dentro de la preguntas de la evaluación está el tema del reconocimiento, que a veces el tema del reconocimiento

en una institución pública es diferente a una institución privada, que tenemos un modelo de pago que está ya definido, que no podemos darnos la libertad de por ejemplo, aumentarle el salario o reconocerle salarialmente su buena gestión, eso no existe en una institución pública, ni tampoco flexibilidad de que se vaya temprano antes del término de su jornada laboral y ese tipo de cosas en la gestión pública no existen, entonces ahí es donde está el gran reto de ver de qué manera uno construya algunas actividades que nos permitan reconocer una buena gestión de los compañeros.

(Director, Dirección de Presupuesto).

22. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo como director o jefatura en la Dirección de Presupuesto?

Dentro de la institución 29 años, en la Dirección de Presupuesto 28 años y como director desde el año 2015, son 9 años. *(Director, Dirección de Presupuesto).*

23. ¿Algo más que desee indicar o comentar?

Tenemos grandes retos como Dirección de Presupuesto, grandes retos institucionales, y como Dirección de Presupuesto tenemos que velar por todo lo que esté relacionado desde el punto de vista financiero, asegurar los recursos financieros necesarios para enfrentar estos retos, y cuidar que se mantenga el equilibrio financiero presupuestario, porque mucho de estos grandes retos van a generar una gran demanda de recursos financieros importantes, tal como el envejecimiento, que conlleva una mayor demanda futura de recursos en la salud, en las pensiones y el tema de la baja participación de financiamiento del Estado y sus obligaciones y temas que no son del todo resorte nuestro, como por ejemplo, de nuevas formas de contratación, que muchos trabajadores realizan sus tareas en forma virtual y no necesariamente están asegurados, eso significa el analizar cómo podríamos incorporar a la seguridad social a esos nuevos esquemas de trabajo; el tema tecnológico que en el caso de tecnología médica cada vez hay mayor tecnología y más sofisticada pero mucho más cara, entonces cómo lograr incorporar esa tecnología en la Institución, pero sin comprometer la sostenibilidad, también respecto al tema tecnológico me refiero al lado del aseguramiento; de la robotización que es un hecho, que en muchas disciplinas y trabajos ya existen y en el futuro mucho va a estar robotizado y el gran reto es que si los que estén trabajando pierdan su fuente de trabajo, cualquier impacto que se tenga en la producción y el empleo redundará en la Caja; entonces todo eso significa que tenemos que ser muy precisos en la definición de nuestros objetivos y metas y darle un seguimiento continuo para lograr que esto se sostenga financieramente.

(Director, Dirección de Presupuesto).

****□□□****

Preguntas para entrevista al experto en Planificación

Objetivo Específico 1: Lograr cumplimiento de objetivos, planes de acción y toma de decisiones.

OBJETIVOS

1. ¿Qué criterios considera esenciales al establecer objetivos operativos, estratégicos y tácticos para una organización?

Los objetivos se establecen para definir la estrategia organizacional o sea la estrategia del departamento, dirección o staff que estamos hablando. Dentro de los criterios que se deben establecer propiamente esta tener una visión y lo que se deriva de la visión, ejemplo si tenemos como visión mejorar el servicio como en el caso de la Caja Costarricense de Seguro Social que es una organización de servicio, tenemos que definir claramente que los recursos, la asignación, el control y evaluación presupuestaria tienen que estar acordes con esa visión; entonces para mí uno de los criterios que debe primar es primero la población a la que estamos orientados, segundo cuál es la visión si es de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de los niveles; se mencionan los tres niveles, los operativos a corto plazo, si es un objetivo estratégico tiene que estar asociado a una estrategia a largo plazo, si es táctico es una definición de tareas para los staff de mandos medios, tal y como se daría para la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S., al ser una dirección que conduce el manejo y proceso presupuestario y a nivel operativo es importante que se tenga viabilidad para hacerlos, usted puede plantear lo mejor a nivel estratégico, pero si usted no tiene viabilidad en lo que va a plantear, viabilidad en dos sentidos: uno que el desarrollo de las actividades sean concretos y precisos y el otro que existan los recursos suficientes para alcanzar esa meta, estos son dos elementos fundamentales.

En los criterios que debemos basarnos primero un criterio tiene que ser el usuario del servicio porque es el que manifiesta la necesidad en este caso, segundo que al ser una organización que se debe mantener y consolidar en el tiempo, el objetivo sería sostenibilidad en el tiempo y tercero que este equilibrada en la parte financiero-económico, con un equilibrio presupuestario a corto tiempo, tiene que existir una congruencia con la necesidad preestablecida, que tenga sostenibilidad en el tiempo y con un equilibrio financiero económico; otro elemento en el caso de los modelos de seguridad social es que aporten mucho al desarrollo de la estrategia nacional.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

2. ¿Cómo influyen los objetivos bien definidos en la toma de decisiones a nivel operativo, estratégico y táctico, además cuál es la importancia de alinear los objetivos empresariales con la visión y misión de una organización?

Esto es muy importante cuando el objetivo es claro, tiene dos componentes importantes: las variables están bien definidas y tienen objetivos por resultados, hoy a nivel internacional se definen y conocen como OKR-objetivos medidos por resultados como buena práctica y nosotros tenemos que apuntar hacia eso; que es importante que tengamos en un objetivo, primero que las variables estén bien definidas y que también los indicadores que van a llevar la medición del avance

de ese objetivo sean realmente precisos, medibles, que el indicador sea muy claro; porque a veces los equipos de trabajo cuando usted ya trabaja en la parte operativa y el indicador es que la estrategia me establece que se debe aumentar una cobertura por ejemplo y entonces ese es el objetivo a nivel general de la organización, cuando ya hablamos de presupuesto es ¿Cómo lo vamos a hacer?, entonces ese ¿cómo lo vamos a hacer? es tener claridad que para aumentar esa cobertura, por ejemplo para niños o adultos mayores se tengan los recursos no solo financieros sino recursos a nivel general para que el objetivo tenga validez, porque la estrategia de esa cobertura va a incrementarse siempre y cuando tengamos la capacidad para llegar a proteger a esa población; a nivel presupuestario que es importante, que eso se tenga claro y que los recursos financieros que se vayan asignando realmente se ejecuten con el tiempo, porque no es solamente asignar los recursos, sino que haya una ejecución y logro de lo que se plantea; por ejemplo para mí un objetivo claro, concreto y conciso tiene que tener tres condiciones para los equipos de trabajo: 1) que sea medible, 2) que sea verificable y 3) que cuente con el soporte económico-financiero necesario.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

3. ¿Cómo evalúa usted si los objetivos planteados son realistas y alcanzables, asimismo qué indicadores clave de desempeño se deben utilizar para evaluar el progreso hacia los objetivos y cómo se determina la frecuencia con la que se deben revisar y medir los objetivos?

Los objetivos claves de desempeño se determinan primero con la claridad de cuál es la estrategia, por ejemplo, el seguro de salud se compone de varias variables o estrategias, por ejemplo, uno es influir en el comportamiento de la prevención y promoción de la salud, ¿qué elementos tiene eso? cuando uno quiere influir tiene que actuar preventivamente, por ejemplo, influir preventivamente sobre el cáncer, se debe atacar las enfermedades que causan el cáncer, el sobrepeso por ejemplo, entonces se debe definir preventivamente una estrategia puntual e indicadores que me permiten ver cuántas personas tienen sobrepeso, se tamizan, cuáles de esas personas se refieren a nutrición para que en nutrición le pongan la dieta adecuada para que la persona vuelva a un estado de salud aceptable, ¿qué indicadores me van a permitir eso?: 1) la cantidad de personas que son remitidas a tamizaje, 2) la cantidad de personas que son tratadas por el área de nutrición a nivel hospitalario, eso es un indicador, pero los OKR o los indicadores de éxito van mucho a depender del objetivo y sobre todo de la estrategia.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

4. ¿Qué estrategias utiliza usted para garantizar que los objetivos individuales de una dependencia, dirección o departamento estén alineados con los objetivos generales de la organización y además qué herramientas o procesos utiliza para evaluar la coherencia entre los objetivos individuales y organizacionales?

Existen diferentes formas por ejemplo en la Caja Costarricense de Seguro Social se utiliza mucho la metódica de cuadro mando integral, que es para medir, hoy por hoy estamos muy situados con la gestión para resultados, también hay otras

metódicas como el OKR, que son metódicas aplicables a los equipos organizacionales para medir los avances y para definir y comprobar si efectivamente si un objetivo, variable o indicador están bien establecidos, ¿cómo lo mide uno? con algunos test para determinar si está impactando o no lo que nosotros queremos avanzar, porque depende de la metódica así va a hacer la evaluación, un objetivo claro en insumo va a medir los insumos necesarios, otro proceso va a medir la parte de procesos y otra de resultados va a hacer los resultados o impacto que se tenga o la utilidad que se tenga, en este caso de nosotros no se genera utilidad sino valor público en general.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

PLAN DE ACCIÓN

5. ¿Cómo evalúa la tasa de cumplimiento de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?

Normalmente la evaluación en el sector público no es tan preciso como tal, sino normalmente se hace una autoevaluación antes, durante y después del proceso de implementar una estrategia; antes es para identificar si lo que yo voy a hacer tiene sentido, en el proceso es para medir si el grado de avance que se está obteniendo es aceptable en comparación con otras organizaciones, y el de resultados lo que nos permite es ver cuáles errores cometimos y cuáles buenas prácticas generó esa estrategia como tal; por eso es importante cuando uno hace un plan de acción tener claro esas tres cosas; a nivel institucional no es tan aplicable la evaluación porque lo que se hace es un tipo de autoevaluación, las direcciones reportan en cuanto al avance de las metas, en mi caso son de las Direcciones Regionales y Direcciones de sede y yo controlo si están generando rendimiento o no, es más un tipo de autoevaluación control y no meramente como tiene que ser una evaluación que lleva ciertos elementos que permiten ver que hicimos mal y que hicimos bien; normalmente en una organización lo más bueno y recomendable es que las evaluaciones sean externas porque las internas normalmente tienden un tipo de sesgo, porque tienen concebida como es la estrategia, tienen la ventaja que conocen bien como es el proceso, pero tiene la desventaja que alguna acción entendida para mí es exitosa pero muchas veces cuesta identificar qué es exitosa como tal, por ejemplo el tema de morosidad a nivel institucional en la Caja, si usted se compara con la tasa de morosidad del sistema financiero, la institución tiene una tasa de morosidad más baja y usted dice pero porque ese comportamiento, probablemente haya más responsabilidad de la parte patronal y obrera y eso nos permite tener esa tasa de morosidad; ahora que es la diferencia de un banco financiero a la institución, es que la institución a nivel general no generamos utilidades, sino generamos un valor público, un valor público es más salud a la población costarricense; entonces dónde vemos los indicadores de éxitos en los indicadores a largo plazo, como por ejemplo la esperanza de vida al nacer que ha ido aumentando de manera importante, la baja de tasa en mortalidad infantil o la baja en la tasa de mortalidad materna, eso es exitoso en Costa Rica, antes de 100 se morían 10 niños, hoy la tasa puede andar en 1 de cada 1.000 personas, en eso hemos sido exitosos en comparación con otros países la tasa de mortalidad es bastante baja, entonces que es el éxito de esto, es que hemos llegado a ensanchar el servicio

en todos los niveles y en caso de las madres que los bebés nacían en la casa, ahora nacen en el centro de salud, llámese área de salud, EBAIS u hospital a nivel general, si uno hace una autoevaluación del sistema de salud Costarricense por algo tenemos 82 años, siendo exitosas las estrategias que se han planteado y una de las mejoras es la incorporación del primer nivel de atención para la institución, establecer EBAIS a nivel país, y que esos EBAIS puedan identificar enfermedades que puedan ser tratables en un primer nivel de atención y no en un tercer nivel de atención; a nosotros como seguro de salud el negocio siempre es prevenir, porque entre más sana esta su población es un logro e indicador de éxito, un país exitoso en salud tiene los hospitales vacíos no llenos, porque cuando una persona se enferma y ya es una enfermedad fuerte, un cáncer, neumonía por ejemplo, eso se da a raíz muchas veces al no llegar a identificar esa enfermedad antes de que fuera un problema serio, entonces esto hace que se requieran análisis de médicos especiales, más tratamiento médico, exámenes más especializados, en cambio en el primer nivel son atendidos por médicos generales, pero ese médico tiene la capacidad de identificar si la enfermedad por ejemplo no se trata de una bronquitis que si no se trata puede llegar a ser neumonía, entonces este proceso es importantísimo y es muy valioso cuando uno establece estrategias, las organizaciones se basan en modelos, el modelo costarricense es un modelo de financiamiento por contribuciones de seguridad social, porque se captan los recursos no a través de impuestos, sino de contribuciones del trabajador, el estado y las empresas, muy diferente a un modelo de salud pública como por ejemplo de Canadá, o a un modelo de salud británico, que son modelos con financiamiento del estado con impuestos, Costa Rica ha optado por un modelo contributivo y no contributivo porque así nos lo definieron nuestros abuelos en los años 40 cuando se creó la Caja y lo hemos seguido avanzando como lo es el modelo que incluye el primer nivel de atención que ha sido un acierto dentro de la institución el tener esta oportunidad.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

6. ¿Qué papel juega la comunicación interna en el éxito de los planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos?

Es muy importante no solo el tema de la comunicación sino el acompañamiento que se haga en el proceso, porque si yo defino una estrategia en el plan de acción y no la comunico como tiene que ser y yo no acompaño el proceso, probablemente el éxito este condenado al fracaso como tal, yo veo en las organizaciones modernas, no solo en la institución sino en organizaciones como Amazon, la comunicación es sumamente importante en dos líneas, una es que permite que la estrategia sea entendida cuando es realmente explicada y la otra es que permite que haya un compromiso del equipo de trabajo en sacar adelante el plan de acción; hoy se ve mucho que se da una instrucción y cuando se pide el resultado no se tiene éxito porque tal vez la instrucción que se dio no es la más indicada, por eso el acompañamiento es importante; por ejemplo yo le doy una instrucción de vacunar y usted lo que hace es poner una inyección, no es lo mismo una inyección que tiene un efecto a corto tiempo mientras que una inyección es a largo plazo, por eso es muy importante que la comunicación organizacional sea en todas las direcciones: horizontal, vertical y también estratégica, entre más precisa mejor.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

7. ¿Qué factores clave considera determinantes para el éxito en la implementación de planes de acción operacionales, estratégicos y tácticos en una organización o institución?

Para definir planes primero es importante tener claro el modelo al que nosotros queremos llegar, hoy existentes diferentes modelos, por ejemplo, en la tendencia actual están dos modelos, está la prospectiva y la planificación estratégica.

La prospectiva estratégica es un modelo que me permite situarme en el largo plazo y llevar a la organización allí porque yo la definí, ejemplo se tiene como plan ser dueña de un parque temático, la prospectiva es que dentro de 20 años yo soy dueño del parque equis equis y se llama así, va a funcionar así, este es mi eslogan y esta va a ser mi posición, esto hace que yo cree escenarios, que pasa si yo a ese parque por ejemplo le tengo un financiamiento de un 90, un 100 o un 110%, entonces creo una serie de escenarios que me permiten decir yo me voy a situar aquí y esta va a hacer mi estrategia puntualmente para esos 20 años, este es un modelo para planificar que es de posicionarme en el futuro, posicionándome allá y regresando al presente a la realidad, determinar que tengo que tener yo para tener ese parque temático, primero dinero, luego un terreno de ciertas características, luego la infraestructura adecuada, luego el equipo personal, las condiciones físicas y ambientales adecuadas para la zona, si es un parque temático tipo Disney, sobre agua, sobre juegos, sobre playa, etc. etc., eso lo defino yo y voy creando el escenario y cuando lo tenga defino las medidas estratégicas de acción, ejemplo yo quiero que mi personal sepa inglés, entonces debo tener un plan de capacitación adecuado para que todo mi personal hable inglés, que tenga una habilidad extremada de calidad en la prestación de servicios, o sea que el personal que tenga sea super amable, defino cuantas visitas voy a tener al año, en el modelo prospectivo yo defino hoy y desde ahora que eso va a ser una realidad hecha en ese momento, aunque se vaya a concretar en 20 años.

Por el contrario, el análisis de planificación estratégica va más en el sentido de saber estimar lo que nosotros tenemos hoy para verlos proyectados en 5 o 10 años, mucho depende del contexto en que estemos trabajando y los recursos con que se cuenta para hacer eso, la planificación estratégica se basa en realidades que ya están vigentes, a diferencia de la prospectiva estratégica, la planificación estratégica se basa en identificar cuáles son las cosas que pueden ser posibles en ese momento y las materializo, por ejemplo hoy no tenemos indicios de inteligencia artificial en el modelo y la planificación estratégica me diría a mí, para tener inteligencia artificial e incorporar robots en el sistema de salud pública, se tiene que avanzar en capacitar el personal, ver los modelos de robots que tiene y está manejando Amazon, eBay, y con fundamento a esto podríamos traer robótica al sistema de salud pública; por el contrario, en la planificación prospectiva ya en aquel momento hemos descubierto la cura para todas las enfermedades que hay. *(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).*

TOMA DE DECISIONES

8. ¿Qué estrategias implementa para asegurar que la toma de decisiones sea ágil y esté alineada con los objetivos de cada proyecto?

Hay dos cosas importantes, 1) que la alta gerencia este comprometida con lo que uno tiene pensado hacer, por ejemplo, si quiero como asesor de planificación de la gerencia financiera que el proceso de inspección sea fuerte y estoy convencido y ya lo he visto con el director de la Dirección de Inspección, se lo comunicó al gerente financiero, pero el gerente financiero no está convencido, la estrategia no va a ser exitosa; primero en una organización la alta gerencia debe estar plenamente convencido que mi estrategia o plan de acción es lo que se requiere para llevar a un estado mejor las Direcciones, la Gerencia, la Caja, el país y lo otro que es muy importante 2) es que el personal que se tiene tenga las capacidades para llegar a eso, teniendo en cuenta las capacidades actuales y capacidades futuras, por ejemplo, yo no soy gerente en este momento, pero yo quiero llegar a ser gerente ¿qué tengo que hacer yo para ser gerente?, debo determinar con que capacidades cuento e ir haciendo un plan de acción; así como cuando se quiere que una organización sea exitosa en las estrategias, mucho depende no solo de los recursos financieros, sino depende mucho de la cultura de trabajo en equipo por un lado y organizacional y de que la alta gerencia siempre tenga ese compromiso.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

9. ¿Cómo evalúa el grado de avance en la toma de decisiones dentro de los proyectos operacionales, estratégicos y tácticos, además qué indicadores utiliza para medir la eficacia y rapidez de la toma de decisiones en los proyectos?

Cuando se habla de proyectos se habla de otra figura que está dentro de la planificación estratégica, yo los pondría como los elementos innovadores de un sistema; el plan te va a orientar hacia dónde queremos llegar, para nosotros el proyecto es cómo lo completas como tal y cómo lo concretas va a depender propiamente de la innovación que queremos llegar.

Concretamente si hablamos del presupuesto de la Caja, por ejemplo tiempo atrás no se imaginaba que se iba a tener un ERP-SAP “Planificación de Recursos Empresariales - Sistemas, Aplicaciones y Productos”, para gestionar el presupuesto Caja y en el año 2025 vamos a tener un ERP-SAP para gestionar el presupuesto Caja, entonces como proyecto digamos que vino a transformar la forma de que don Sergio Gómez, director de la Dirección de Presupuesto, va a asignar los recursos, porque los recursos se van a gestionar desde la unidad base, desde la unidad ejecutora, en el caso de este proyecto tiene el objetivo específicamente de mejorar el proceso financiero de la institución; este proyecto de ERP-SAP tiene más áreas en general y no solo la parte presupuestaria, sino que tiene además una parte financiero contable, tiene la parte de logística, de abastecimiento, administrativa, recursos humanos, etcétera; entonces esta nueva planificación estratégica va a englobar todo, este proyecto vino a concretar una idea que se tenía prevista y era la de consolidar el modelo financiero institucional en un sistema integrado como tal.

Los indicadores son muy sencillos, porque principalmente en los proyectos se tiene lo que es la ruta crítica, tanto de la parte de costos como la parte de las actividades ejecutables, entonces cómo medir el avance, se mide con la ruta crítica de las actividades, como se mide la parte de costos, se mide con la ejecución del gasto diariamente del proyecto, esta es una forma de llevar el control de los proyectos, se hace a través de modelos, se puede utilizar el project, un ABC u otros, y con ellos se va viendo que actividades van ejecutándose y cuánto es el costo que implica eso a través de las facturas que se pagan de esa de esa generación de obligación.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

10. ¿Qué rol juegan los líderes de la organización en el avance de la toma de decisiones en proyectos estratégicos y tácticos, asimismo cómo se comunica y coordina la toma de decisiones entre los diferentes niveles de la organización en proyectos operacionales, estratégicos y tácticos?

En una organización si no hay un sponsor-patrocinador o responsable- para el proyecto estamos mal, o sea cuando no hay alguien tomador de decisiones de la alta gerencia que se comprometa con el proyecto caemos en la tesis de que muchas veces no son importantes, entonces ¿qué es importante? que el equipo de la alta gerencia esté bien comprometido, porque éxito del proyecto está en el esfuerzo que ponga el sponsor, entendiéndose como sponsor el responsable estratégico de que el proyecto se lleve a cabo, o sea un sponsor puede ser el gerente, puede ser presidente ejecutivo en caso de la Caja, puede ser un director, puede ser la junta directiva, si el sponsor de un proyecto es la junta directiva, si depende de presidencia ejecutiva el sponsor es la presidencia ejecutiva, si depende de la gerencia el sponsor o responsable va a ser el director como tal.

La institución tiene una figura que se ha venido consolidando en el tiempo pero que aún no está madura y es tema de la oficina de proyectos, es necesario que haya una oficina específicamente para la consolidación de los proyectos a nivel general, eso tiene un nombre en el project management, es una oficina de proyectos al final de cuentas es la que la que lleva encontró la lleva el sueño de todos los proyecto, la que lleva el control de todos los proyectos a nivel general; son importantes 2 cosas: primero que hayan equipos específicos para el proyecto para la unidad de ese proyecto específico, porque muchas veces a veces en el caso institucional, se pone una parte para el proyecto y una parte para la gestión operativa, entonces uno como funcionario a veces le cuesta porque te cargan de acciones operativas pero también te encargan del proyecto; para mí el éxito de un proyecto está en la comunicación, que el equipo tenga claro cuáles son los objetivos del proyecto, mucho depende de que haya disposición de esa unidad de proyectos para hacer ese tipo de cosas.

A nivel Caja una de las debilidades que yo veo en tema de proyectos, es que queremos aspirar a tener proyectos muy trabajados pero el modelo institucional es un modelo por procesos no por proyectos; los procesos se ejecutan a través de acciones operativas no a través de proyectos como tal; el proyecto es una unidad en el tiempo que tiene inicio y fin principalmente y tiene los recursos para hacerse y una acción operativa por ejemplo en el caso presupuestario es que

todo el tiempo se tiene que hacer formulación de presupuesto; un proyecto para la Dirección de Presupuesto de la Caja, para don Sergio Gómez, es ahora la consolidación del del sistema presupuestario en el RP-presupuesto por resultados, eso es un proyecto; la diferencia entre una cosa y otra es que la institución siempre se ha basado en que se hacen acciones operativas no proyectizadas como tal, como sí lo tiene el ICE, el ICE tiene proyectos específicos de electrificación nacional y tiene la construcción de plantas.

A nivel general cuál es la diferencia entre uno y otro, que el ICE una planta hidroeléctrica inicia hoy y sabe que en 5 años ya la tiene hecha, yo podría ser gerente de ese proyecto y probablemente usted mi empleada y entonces se podría comenzar otro y yo soy el empleado y usted va a ser la directora del proyecto, entonces estos cambios solo se hacen cuando se manejan proyectos. *(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).*

Objetivo Específico 2: Catalogar herramientas, técnicas e indicadores en relación con la gestión.

HERRAMIENTAS

11. ¿Cuáles son los requisitos clave que una organización o institución debe considerar antes de implementar una nueva herramienta de gestión, asimismo cómo se identifican y priorizan los requisitos específicos para la implementación de herramientas de gestión en función de las necesidades organizacionales?

Con relación a las herramientas la Caja viene trabajando con los modelos de Kaplan y Norton que están relacionados con el Cuadro de Mando Integral, que es un método que se utiliza para hacer planificación estratégica, hemos pasado de eso para una gestión para resultados que mucho se basa en lo que está haciendo la Dirección de Presupuesto, que es asignación prospectiva y modelos capitados que son modelos diferentes para asignar recursos a nivel nacional; ¿qué es lo diferente del modelo prospectivo qué es lo diferente?, muchos utilizan lo que son GRDs-grupo de diagnóstico relacionado para medir los resultados de los hospitales por ejemplo, eso es un modelo de utilización; el modelo capitado es un modelo para que los recursos se asignen, por ejemplo a un área de salud dependiendo de la carga de enfermedad que tenga ese lugar, los indicadores de desarrollo, de la incidencia del cáncer, etcétera, etcétera, que son otro tipo de indicadores, entonces a nivel de planificación esos; a nivel prospectivo y de gestión para resultados que son métodos diferentes y yo podía pensar también que los OKRs-objetivos medidos por resultados, es un método totalmente nuevo a nivel país, y que la Caja está valorando poner en los equipos de trabajo.

Entonces, entre los métodos que se utilizan a nivel de planificación están: la planificación estratégica basada en el cuadro de mando integral, los OKRs, los KPIs y modelos en asignación de prospectiva y modelos capitados, esas son las metódicas que la Caja está utilizando ahora.

Existen muchos modelos en el mercado a nivel general en proyectos, pero eso va a depender del fin en que está enfocada la organización o la institución, una organización como la Caja gestión para resultados es una buena metódica para generar valor público al país a nivel general, el valor público lo que mide es

cuanto aporta la Caja como institución al sector salud, porque es importante, porque si yo veo que la gente se muere menos, que llega menos a los servicios de salud, que cada vez está más saludable por adoptar los estilos de vida más saludable, estamos logrando exitosamente el objetivo constitucional y eso permite que las herramientas que nosotros utilicemos sean valoradas con relación a eso; existen muchos métodos o metódicas pero que midan el valor público son pocas, gestión para resultados es una buena metódica que permite lograr esa medición; en cuanto a los OKRs para trabajar en la parte de equipos son prácticos cuando uno tiene que trabajar planes de acción operativos porque permiten un seguimiento trimestral y anual de la estrategia, así mismo semanalmente tener un seguimiento de los objetivos de equipo, pero generalmente esta metódica funciona mucho para la parte privada.

En planificación estratégica la Caja está utilizando como herramientas de gestión es la gestión de resultados, que es una metódica creada por el Banco Interamericano de Desarrollo.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

12. ¿Cómo se calcula el costo por contratación asociado a la implementación de nuevas herramientas de gestión en la organización, asimismo cómo influyen las características específicas de las herramientas de gestión en el costo por contratación?

Por ejemplo, el ERP-SAP, es una herramienta que se va a utilizar en el nivel presupuestario, el costo se mediría de acuerdo con las licencias que se requieran a nivel institucional, y se compran licencias corporativas, el costo de la herramienta va a ir medido por la utilidad individual de cada licencia; office 365 que es el modelo que se utiliza para gestión se comprar licencias a Microsoft y entonces el costo lo determina la cantidad de licencias que se vayan a tener. Cuando se habla de licencias y si se quiere el código madre, ese si tiene un costo muy elevado, ahorita el costo que se paga es solo por las licencias, pero en cara a futuro puede cobrar el código madre.

La Gerencia Financiera de la Caja empleará e implementará el otro año un sistema que se está desarrollando que se llama NovaPlan que va en complemento al ERP-SAP, un sistema que permita adecuarlo a las necesidades que tiene la Caja. La Caja tiene tres procesos importantes: el aseguramiento - que la Dirección de Presupuesto lo trabaja junto con la gerencia financiera-, otro la parte de servicios de salud y el último la parte de pensiones; de ahí se deriva la complejidad; el planificador en la gerencia financiera le corresponde indicadores y estrategias financiera, otro homologos trabajan en la parte de salud, otro en pensiones, otro en la parte local y otro en los tres niveles de atención en salud, se establecen indicadores se toman en cuenta estos tres grandes procesos; por ejemplo el planificador en la atención en salud está pensando en la producción de cuanto es el porcentaje de pacientes que se atiende por tamizaje por ejemplo de hierro, por eso se desarrolló esta herramienta que se llama NovaPlan y se empezara a desarrollar en el año 2025.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

13. ¿Qué estrategias se utilizan para identificar y corregir errores en los procesos automatizados y cómo se mide el impacto de las herramientas digitales en el aumento de la productividad dentro de la organización?

La institución tiene mucha información, pero hacen falta herramientas en la toma de decisiones, como Big Data, robots internos en sistemas de información, estrategias de barrido, etc., lo que pasa es que los sistemas institucionalmente están enfocados en procesamiento de información, no para hacer análisis de información, por ello la debilidad se ha identificado y por eso se está trabajando en estrategias de planificación para trabajar todo lo que es inteligencia artificial y financiera, para crear una unidad en el SICERE-Sistema Centralizado de Recaudación, que es el sistema más grande que tiene la Caja en recaudación y el que daría soporte a todas las iniciativas que se tendrían desde la Gerencia Financiera.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

TECNICAS

14. ¿Cómo se integran las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial o el análisis de datos, en la planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones?

Usted puede planificar muchas cosas pero si tienen herramientas como Big Data es muy importante, por ejemplo en la institución se tienen varias herramientas como el EDUS-expediente digital único en salud, el sistema de información en pensiones y el SICERE-Sistema Centralizado de Recaudación, son tres herramientas diferentes, pero una herramienta de inteligencia artificial como Big Data ayudaría como una voz inteligente de información, porque podría analizar de un paciente, cuánto es el consumo de un medicamento específico y ligado a nivel presupuestario usted va obtener el costo de ese medicamento y en consumo saber cuánto se consume más, salir afuera y revisar cuáles son los proveedores a nivel mundial de esos medicamentos y cuáles te hacen precio en esa temporada y si por ejemplo compramos como institución a la Bayer en Alemania en noviembre o en esta fecha que se tienen problemas respiratorios, el costo se eleva porque la Bayer en este momento no hace descuento, si se compra en enero y se tienen los medicamentos con un alcance que dura 2 o 3 años y la entrega sea ahora, se estaría ahorrando y se aplicaría un descuento de tal vez un 10% que eso puede implicar un ahorro de doce mil o veintemil millones.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

15. ¿Cómo se planifican las estimaciones iniciales de la duración de las tareas en los procesos o proyectos y qué factores se consideran para hacerlas más precisas, asimismo qué técnicas se utilizan para minimizar la diferencia entre la duración estimada y la real en la gestión de proyectos?

A nivel interno de la Caja al no tener un modelo o cultura en gestión de proyectos no esta tan maduro esta parte, cuando uno utiliza un ABC para establecer una ruta crítica de un proyecto, permite ver hasta por horas el problema que hay en algún detalle del proyecto, la Caja no ha llegado a este nivel, se tiene dentro de

la Dirección de Planificación de la Caja una oficina para los proyectos de mediana y alta complejidad, pero hace falta una oficina más especializada y con más recursos para que pueda analizar todo el proyecto, la ruta crítica podría analizar que implicaciones tendría por ejemplo hacer o no el Hospital de Cartago, cuál es el costo de hacer o no hacer este hospital en este momento, porque los proyectos no solo ven el costo como tal, sino el costo de oportunidad de hacerlo o no hacerlo en el tiempo, cuál es el costo que implica no tener el hospital en ese momento y como se encare de cara al futuro porque los insumos y materiales tienden a incrementarse, hace falta consolidar una oficina de proyectos, y que esa oficina lleve ese control adecuado; la institución tiene experiencia en desarrollo de infraestructura, pero los proyectos no solo son de infraestructura, pueden ser de gestión y de otras cosas, que permitan a la institución innovar a nivel general.

Los proyectos son los motivadores, motores, los drivers de la organización, que permiten la innovación como tal, que pueda ser un arenero de experimentación para determinar si algo es viable o no, por ejemplo, quiero atacar el cáncer de colon, necesito hacer un tamizaje, hago un proyecto específico para ubicar la población, hacer un muestreo, cuáles reinciden cuales no y esto puedo hacerlo con un modelo mucho más fino y eso todavía no se tiene organizacionalmente en la institución.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

INDICADORES

16. ¿Cómo se establecen los indicadores de desempeño estratégicos y tácticos para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Normalmente a nivel de la Gerencia Financiera se tiene un equipo de 12 directores y el gerente, se trabaja una estrategia base global, y se discute con el equipo de directores, para determinar si son viables o no, se realiza un consejo técnico de directores; los mejores indicadores siempre son los que se construyen con el equipo, puede ser que hayan muy buenos indicadores, pero cuando hay un compromiso de todos y que el equipo está comprometido a lograr las metas, hay un compromiso tácito de alcanzar las metas.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

17. ¿Qué estrategias se implementan para reducir el tiempo de ciclo de procesos sin comprometer la calidad o la eficacia?

Va a depender del sponsor, de la alta gerencia y la calidad va a depender propiamente de eso, de la exigencia que se establece desde la planificación, la formulación, ejecución y la evaluación como tal, normalmente hay un grupo que formula y otro que evalúa, muy dado en la mayoría de las organizaciones, pero es mejor cuando usted es el que define, cuando usted formula, ejecuta y cuando implementa, eso le permita evaluar con mucha más objetividad el tema.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones de mejora de la gestión.

INDICADORES DE DESCONGELAMIENTO

18. ¿Cómo se integran los indicadores de insatisfacción del desempeño en la planificación y toma de decisiones estratégicas y cómo se ajustan los planes a la insatisfacción del desempeño para mejorar los resultados en los indicadores de descongelamiento?

Una de las cosas que pasan en las organizaciones públicas es que los cambios son muy lentos como tal, entonces cuando se presentan cambios abruptos, por ejemplo, en la Dirección de Presupuesto, que tiene un modelo de asignación presupuestaria histórica de más de 15 años, para hablarle al director de presupuesto, de asignación prospectiva y capitada fue todo una tarea, igual que a su equipo de trabajo; que es importante, tener claro cuál es el objeto de querer cambiar eso, de mejorar la calidad en el servicio, el modelo de la asignación presupuestaria histórica priva la ineficiencia, a que las unidades gasten más y las unidades que gastan más tienen el derecho el otro año de obtener mayor presupuesto, contrario a la asignación prospectiva y capitada lo que mide es la capacidad que tiene esa unidad para ser más productiva, cuántas operaciones más hace, cuántos cánceres más atendió, cuando terapia que le dio a sus pacientes les transformo la vida y los volvió a su estado normal porque padecían de un cáncer que pudo ser tratado; eso va a permitir organizacionalmente a la Dirección de Presupuesto cambiar la forma en que viene asignando recursos a las unidades ejecutoras, acompañado a eso el presupuesto hoy está migrando a un sistema de información que es integrado el ERP-SAP que permite hacer comparable la gestión presupuestaria.

Generalmente el sponsor pone resistencia a los cambios, pero cuando se ve cómo va a cambiar para bien y ve los productos y un cambio total, crea más integración y darle más significancia y relevante dentro del modelo de organización la fortaleza de la asignación y en general a la organización de que los objetivos se cumplan con mayor calidad.

Los modelos de insatisfacción son una estrategia de medición permanente, porque un funcionario desmotivado o desconectado, puede sabotear un sistema de información o el sistema a nivel general, porque crea un clima de trabajo difícil, ¿cómo se integra? con estrategias de integración, uno con medición, para saber cómo está entendiendo el cambio y el otro un sistema de gestión de calidad, a nivel de presupuesto no se tiene, pero hay otras direcciones que si las tiene, entonces se recoge en el sistema de gestión las conformidades o disconformidades que hayan y que se identifiquen los funcionarios lo que no le está haciendo clip dentro de la gestión.

Los sistemas de gestión de calidad como los tiene implementados la Dirección del FRAP, la Dirección del SICERE, o la Dirección de Inspección, permite identificar con indicadores muy puntuales, los medidores de clima laboral, donde se identifica si el funcionario está motivado o no motivada, el evaluador del sistema de gestión de calidad, identifica y establece una serie de parámetros,

como por ejemplo en tema de productividad estamos altos, en motivación estamos bajos, eso en clima laboral, pero se puede medir en productividad, en calidad de trabajo; cuando comienza algo a salir mal, normalmente es que el funcionario no está conectado con la estrategia como tal y si los indicadores de clima laboral son altos, es que se está realizando un buen trabajo.
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

INDICADORES DE CAMBIO

19. ¿Qué estrategias se implementan para aumentar la participación en actividades de cambio y cómo se miden los resultados de estas estrategias y qué papel juegan los líderes y los equipos de trabajo en fomentar la participación en actividades de cambio y cómo se mide su éxito en este aspecto?

A nivel de la Gerencia Financiera, el gerente hace reuniones con el equipo de directores y a nivel de la Dirección de Presupuesto se realizan reuniones con el equipo de trabajo a nivel general y se programan capacitaciones de liderazgo, coaching, habilidades gerenciales a nivel general, se contratan empresas o a nivel del equipo de trabajo, capacitaciones tales como el programa de líderes y de mejora del servicio al usuario, son formas de trabajar este tema y permite darle herramientas al equipo de trabajo y prepararlos para una futura oportunidad de ascenso; el próximo mes de octubre 2024 arrancamos con una capacitación de gestión de riesgos estratégicos y otro de inteligencia artificial, para que los funcionarios vayan interiorizando en que deben estar preparados y que funcione por ejemplo en el SICERE, hay elementos de inteligencia artificial que se han utilizado como el chatbot, ya que tenía una demanda de sistema de llamadas que estaba colapsada como tal, porque el chatbot le resolvía una demanda de 9.000 llamadas mensuales a 3.000 por mes que ingresaban al centro de llamadas, entonces esto ayuda y si mejora la participación en actividades de cambio cuando los líderes fomentan la participación de los equipos de trabajo.
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

INDICADORES DE RECONGELAMIENTO

20. ¿Cuáles son los principales desafíos para mantener la estabilidad en la cultura organizacional durante el proceso de recongelamiento y cómo se abordan estos desafíos, asimismo cómo se comunican los cambios organizacionales a los colaboradores para mantener la estabilidad cultural, y qué impacto tiene esta comunicación en los indicadores de recongelamiento?

En este momento a el equipo presupuestario a nivel nacional se le están dando capacitaciones de la nueva herramienta del nuevo ERP-SAP, algunos con un miedo generalizado de cometer errores, por ejemplo el otro año 2025 cada unidad es la que realiza todos los procesos, ejemplo generar la factura y antes lo aplicaba otro funcionario, esto genera un desafío aunque el conocimiento existe; con el tema de recongelamiento la institución tiene una condición que es muy bonita pero muy compleja, porque tienen funcionarios muy jóvenes y otros que se están pensionando, para los funcionarios jóvenes puede ser que no

genere resistencia pero los no tan jóvenes el cambio de un nuevo sistema puede provocar un susto o resistencia.

Mucho tiene que ver la cultura de la organización, conceptualmente lo que tiene que ver es una estrategia de manejo de cultura de la organización para el recongelamiento y que genere más valor al proceso que yo estoy haciendo, mucho va a depender de los niveles asertivos desde la alta gerencia para que el equipo de trabajo se vaya alineando a este tipo de cambios; mucho del éxito de una estrategia de recongelamiento es saber leer la necesidad y que una persona que está haciendo A, puede después ser muy útil haciendo B.

Lo importante es primero saber leer el comportamiento organizacional y segundo tener claridad que la estrategia que se vaya a aplicar no sea tan abrupta.
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

21. ¿Cuánto tiempo tiene como experto en planificación?

Yo he tenido la opción de trabajar en los dos temas planificación y presupuesto, planificación y presupuesto son dos temas que van muy de la mano, el presupuesto es la expresión financiera de un plan, en las organizaciones tienden a dividirlos, pero en esencia el presupuesto va a depender de la estrategia y la estrategia va a depender del presupuesto.

En la Dirección de Presupuesto trabajé 2 años y 15 años en la Gerencia Financiera como planificador, para trabajar en los planes operativos, tácticos y estratégicos de la Caja a nivel general, también he trabajado en proyectos; he tenido la experiencia de trabajar en los dos procesos; he trabajado en la Caja por 17 años, he iniciado en el 2007. Actualmente soy asesor en la Gerencia Financiera en lo correspondiente a planificación, asesoro al gerente en los temas de planificación.
(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

22. ¿Algo más que desee indicar o comentar?

Me parece interesante el trabajo, es un trabajo conceptual pero a nivel operativo cuando uno trabaja, a nivel general uno tiene mezcla de las dos cosas y como consejo le daría que este modelo de Lewin, lo plantees tomando en cuenta dos factores: desde la riqueza de la organización a la cual se está refiriendo; que la institución está llena de conocimiento en todos los niveles, con funcionarios de gente mayor, gente madura y gente joven, que a pesar de la edad se les capacita en el país y fuera del país con conocimientos técnicos actuales y frescos se les forma, en mi caso como planificador, se me ha formado también en lenguaje actuarial, tengo una maestría en economía en gestión macroeconómica y políticas públicas.

El consejo que le doy es cuando aplique el modelo de Lewin no lo sectorice no lo separe para que el resultado sea mejor, porque en la adaptación se dan casos muy bonitos, que la organización o institución sin discriminar a nadie puede hacer

que con los nuevos conocimientos, a los funcionarios se le readecue dentro de la institución y es algo que yo rescataría en la Caja, porque en la empresa privada si usted no le sirve se despide, en cambio organizacionalmente son casos de éxito en la buena práctica para hacer que el capital más importante que es el recurso humano siempre este mejor y tenga una seguridad dentro de la organización; para desde el descongelamiento, aplicar el cambio y re congelar. Cuando se trabaja en una organización de tanto valor como la Caja, que genera tanto valor público en el tema de servicios de salud y de pensiones, que ha sido base para el desarrollo social del país, que uno históricamente ha ido aprendiendo por el tiempo que tiene en la institución y uno lo conoce, implícitamente hace que uno se comprometa más, la institución lleva mucho alivio en lo relacionado a la enfermedad, que las personas con escasos recursos económicos tengan acceso a los servicios de salud, o cuando fallece un miembro de la familia que se le dé una pensión por muerte, por invalidez o viudez, da licencias para las madres embarazadas, por incapacidades, etc.; que si no se tuviera una institución como la Caja no se podría materializar a nivel país, es importante que dentro de la valoración no es solo los números sino es el aporte que hace la Caja a nivel país y se ha consolidado por 82 años.

Cuando se aplique un modelo es importante que los resultados sean en dos sentidos uno acciones de mejora y dos que no se descuiden las buenas prácticas que se identifiquen en la organización, para hacer que la organización se consolide en el tiempo. La Caja es una institución que organizacionalmente al país le hace bien, a la sociedad le hace bien y que al equipo de trabajo que trabaja en ella le hace bien.

(Asesor, experto en planificación, Gerencia Financiera C.C.S.S.).

****□□□****

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana


Anexo 3. Declaración Jurada

Yo, Melissa Cortez Aguilar, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1753-0023, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado **“Mejora de la gestión de la Dirección de presupuesto de la C.C.S.S.- Caja Costarricense de Seguro Social, con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en San José Costa Rica, en el segundo cuatrimestre del 2024”** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, San José, Costa Rica, el 23 de diciembre del año 2024.

MELISSA CÓRTEZ AGUILAR

Cédula de identidad: 1-1753-0023

Anexo 4. Consentimiento Informado



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Msc: Yurgui Hidalgo Solís

Firma: **YURGUI HIDALGO SOLIS (FIRMA)** Firmado digitalmente por YURGUI HIDALGO SOLIS (FIRMA) Fecha: 2024.08.19 17:33:47 -06'00'

Cedula: 110490697

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aquilar Melissa 1-1793-0023

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora


_____ San Pablo de Heredia, 19-08-2024- 5:30 pm _____

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: **YURGUI HIDALGO SOLIS (FIRMA)** Firmado digitalmente por YURGUI HIDALGO SOLIS (FIRMA) Fecha: 2024.08.19 17:34:08 -06'00'



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

MAURICIO FERNANDO GOMEZ CALDERON (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-03-0377-0682.
Fecha declarada: 13/09/2024 07:56:23 PM

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa 1-1753-0023

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Virtual 13 de septiembre 2024 5:30 pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

MAURICIO FERNANDO GOMEZ CALDERON (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-03-0377-0682
Fecha declarada: 13/09/2024 07:55:46 PM

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

KAREN ALEJANDRA NAJERA RODRIGUEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por KAREN ALEJANDRA NAJERA RODRIGUEZ (FIRMA) Fecha: 2024.09.18 13:10:23 -06:00

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa 1-1753-0023 Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Virtual 18 de septiembre 2024 4:30 pm Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: KAREN ALEJANDRA NAJERA RODRIGUEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por KAREN ALEJANDRA NAJERA RODRIGUEZ (FIRMA) Fecha: 2024.09.18 13:10:23 -06:00

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Sergio Gómez Rodríguez, cédula 107640213

SERGIO GOMEZ Firmado digitalmente por
 RODRIGUEZ SERGIO GOMEZ
 (FIRMA) RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.09.18
22:15:06 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa 1-153-0003

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Virtual 18 de septiembre 2024 2:30 pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Alexandra Saborio M. Alexandra 1753117
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa 1-1753-0023
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Virtual, San José 13 de septiembre 2024
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Alexandra S.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.



Viviana Segura Monge 1-1142.0685

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa H1753-0023

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

18 de setiembre 2024

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.



Firma de la persona participante:

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

MARIA YESENY
CAMPBELL ROJAS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
YESENY CAMPBELL ROJAS
(FIRMA)
Fecha: 2024.09.24 12:36:16 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa Cortez Aguilar Melissa 1-1753-0023

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Virtual 24 de septiembre 2024 2:30pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: _____

Anexo 5. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

San José, 23 de diciembre de 2024.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de **Director de la Dirección de Presupuesto de la Caja Costarricense de Seguro Social**, brindo autorización para que la estudiante Melissa Isabel Cortez Aguilar, cédula de identidad 1-1753-0023, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: **“Mejora de la gestión de la Dirección de presupuesto de la C.C.S.S.- Caja Costarricense de Seguro Social, con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en San José Costa Rica, en el segundo cuatrimestre del 2024”**.

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de la Dirección de Presupuesto de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta dependencia -Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.- se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico melicora99@gmail.com, o al teléfono 8647-6504.

Atentamente,
SERGIO GOMEZ RODRIGUEZ
(FIRMA)
Lic. Sergio Gómez Rodríguez
Director, Dirección de Presupuesto
C.C.S.S.-Caja Costarricense de Seguro Social

Firmado digitalmente por
SERGIO GOMEZ RODRIGUEZ
(FIRMA)
Fecha: 2025.01.04 21:22:13
-06'00'

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de enero de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Melissa Cortéz Aguilar**, cédula de identidad número 1-1753-0023, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA C.C.S.S.-CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, CON RELACIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS, PLANES DE ACCIÓN Y TOMA DE DECISIONES, EN SAN JOSÉ-COSTA RICA, EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE 2024**

la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.01.10 20:14:58 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

CARTA DE LECTOR

16 de enero de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Melissa Cortez Aguilar**, cédula de identidad **0117530023** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Mejora de la gestión de la dirección de presupuesto de la CCSS (Caja Costarricense de Seguro Social), con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones, en San José - Costa Rica, en el segundo cuatrimestre 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.01.16 19:49:58 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 20 de enero de 2025.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Melissa Cortez Aguilar**, con número de identificación 1-1753-0023, autora del trabajo de graduación titulado "**Mejora de la gestión de la Dirección de Presupuesto de la C.C.S.S.- Caja Costarricense de Seguro Social, con relación al logro de objetivos, planes de acción y toma de decisiones en San José Costa Rica, en el segundo cuatrimestre del 2024.**", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios énfasis en Gerencia; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Melissa Cortez Aguilar
Cédula 1-1753-0023