

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Dra. Jessica Chavarría Solórzano

Directora Área Rectora de Salud Montes de Oca

30 de Enero 2023

PRESENTACIÓN

En cumplimiento al Artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno y la Directriz N D-1-2005-CO-DFOE publicada en la Gaceta N131 del 7 de julio del año 2005 de la Contraloría General de la República que establecen la obligatoriedad de todo funcionario público que haya ocupado un puesto de jerarquía de presentar un informe de fin de gestión al final de su gestión sobre los resultados relevantes alcanzados, el estado de las actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos a su cargo, la suscrita Dra. Jessica Chavarría Solórzano presento el siguiente informe.

El 1 de noviembre 2022 fui nombrada mediante un ascenso interino para ocupar el cargo de Directora de la Dirección de la Dirección de Área Rectora de Salud de Montes de Oca designada a la Dirección Regional de Rectoría de la Salud Central Sur y finalizo dicha gestión el 31 de febrero 2023 por motivo de reubicación del puesto que ostento 058553 al Área Rectora de Salud de Paraíso perteneciente a la Dirección Regional de Rectoría de la Salud Central Este, unidad organizativa en la que continuaré desempeñando mis funciones.

El presente informe abarca: Referencia sobre la labor sustantiva institucional, Cambios habidos en el entorno durante el período de mi labor que afecten el quehacer de la unidad, Cambios acontecidos en el entorno nacional e internacional durante mi periodo de gestión, Resultados de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno, Acciones emprendidas para establecer, mantener, evaluar y perfeccionar los resultados emanados de la aplicación del Sistema de Control Interno Institucional, Principales logros institucionales alcanzados durante mi gestión, Estado de los proyectos de mayor relevancia para el Ministerio de Salud, Administración de los recursos financieros asignados a la institución durante mi trabajo, Sugerencias para la buena marcha de la Unidad, Observaciones sobre asuntos de actualidad que a mi criterio la nueva Dirección enfrenta o debería aprovechar, Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante mi gestión fueron emitidas por la Contraloría General de la República, algún órgano externo y la Auditoría Interna.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
RESULTADOS DE GESTIÓN	5
I. Referencia sobre la labor sustantiva institucional.....	5
II. Cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afecten el quehacer institucional o de la unidad.....	7
III. Cambios acontecidos en el entorno nacional e internacional durante el periodo de gestión.....	7
IV. Resultados de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.....	7
V. Acciones emprendidas para establecer, mantener, evaluar y perfeccionar los resultados emanados de la aplicación del Sistema de Control Interno Institucional.....	10
VI. Principales logros institucionales alcanzados durante su gestión.....	12
Potenciar la capacidad resolutive de la unidad organizativa mediante la utilización de herramientas digitales para optimizar el aprovechamiento del recurso.....	12
Mejoramiento del Clima Laboral.....	14
Análisis de indicadores para la formulación del Informe de Análisis de Situación Salud Cantonal.....	16
Plan Piloto para la digitalización de formularios de inspecciones sanitarias mediante herramientas virtuales y sistema centralizado que utiliza equipos móviles para la recolección de datos en campo y potencia la regulación de la salud incluyendo la georreferenciación en tiempo real.....	16
Posicionamiento institucional mediante participación social inteligente con actores sociales claves del cantón para favorecer estrategias de abordaje conjunto que protejan y garanticen la salud de la población.....	16
VII. Estado de los proyectos de mayor relevancia en el ámbito institucional, mismo que actualmente se encuentran pendientes o en su defecto se les debe dar seguimiento según el marco filosófico del Ministerio de Salud.....	17
Análisis de situación salud cantonal.....	17
VIII. Administración de los recursos financieros asignados a la institución durante su gestión.....	18
Sugerencias para la buena marcha de la Institución o Unidad.....	19
IX. Observaciones sobre asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar.....	20

X. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República	20
XI. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún órgano externo, según la actividad propia de cada administración.....	21
XII. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna	21
CONCLUSIONES.....	22

RESULTADOS DE GESTIÓN

I. Referencia sobre la labor sustantiva institucional.

El art. 3 del Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud N34510 define la Dirección Política como la función rectora desarrollada por los Directores de Áreas Rectoras que consiste en definir las prioridades de intervención sobre la situación de salud y sus determinantes de la salud y, cuando sea necesario para causar el impacto requerido; concertar directamente con los actores sociales del Sistema de Producción Social de la Salud, las acciones estratégicas necesarias, incluidas las relacionadas con la consecución de recursos, para proteger y mejorar el estado de salud de la población.

Durante mis 3 meses de labores y según el Manual de Organización de Funciones del Ministerio de Salud, cumplí con las siguientes funciones en el ejercicio de la Dirección del Área Rectora de Salud de Montes de Oca:

1. Definición de las prioridades locales en salud y determinación de las estrategias requeridas para su abordaje.
2. Concertación con los actores sociales del sistema de producción social de la salud a nivel local, cuando solo su intervención directa pueda generar la viabilidad política requerida para el ejercicio de las funciones rectoras.
3. Dirección y conducción de las actividades y procesos del área rectora de salud, para asegurar el logro de los objetivos y metas institucionales.
4. Participar en la elaboración de los planes estratégicos y operativos institucionales.
5. Seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas establecidas para el nivel local.
6. Implementar y ajustar el Sistema de Control Interno; incorporando sus componentes a los procesos del área rectora de salud.
7. Participar en la identificación de desviaciones en el cumplimiento del marco estratégico, de los planes institucionales, de la administración de los riesgos o el marco

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

jurídico vigente y sugiere acciones correctivas al nivel regional.

8. Ejecutar las acciones de mercadotecnia institucional que le competen al área rectora de salud, siguiendo los lineamientos establecidos por la Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional y la Dirección Regional.
9. Promoción de valores, conductas, hábitos y costumbres por parte de los funcionarios a su cargo acorde con lo requerido para el cumplimiento del marco estratégico institucional y el código de ética.
10. Cumplimiento de los requerimientos de la administración pública, a fin de garantizar la correcta operación de la Unidad Organizativa.
11. Análisis de la situación interna y externa de los procesos bajo responsabilidad de la dirección, con el fin de identificar necesidades y determinar prioridades de abordaje.
12. Planificación de las acciones a desarrollar, en el corto, mediano y largo plazo, para cumplir con las metas estratégicas de las funciones o procesos asignados a la Dirección.
13. Asesoría técnica, a las autoridades superiores, otros actores sociales y a las unidades organizativas que lo requieran, en el ejercicio de las funciones bajo su responsabilidad.
14. Autoevaluación de los procesos bajo responsabilidad de la Unidad Organizativa.
15. Gestión oportuna de la provisión de los recursos humanos, bienes (muebles e inmuebles), servicios y recursos financieros requeridos por la correcta operación de la Unidad organizativa, y garantizar el control, la custodia, el mantenimiento y el uso correcto, eficiente y equitativo de los mismos, siguiendo los lineamientos técnicos establecidos por la División Administrativa.
16. Ejecución de las actividades que les competen de los procesos: Planificación

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

Institucional, Gestión Integral de la Información, Control Interno, Mercadotecnia Institucional, Desarrollo Organizacional y Atención al Cliente Interno y Externo, siguiendo los lineamientos establecidos por la Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional y la Dirección de Atención al Cliente.

17. Ejecución de todas las demás funciones que les sean encomendadas por la autoridad superior

II. Cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afecten el quehacer institucional o de la unidad.

El Área Rectora de Salud de Montes de Oca es una unidad organizativa que ha presentado dos cambios de jefatura en un trimestre. Las diferencias de liderazgo y estilo gerencial han ocasionado inconsistencias en el abordaje de las funciones rectoras que debilitan su capacidad resolutive.

III. Cambios acontecidos en el entorno nacional e internacional durante el periodo de gestión.

No se presentaron durante el período de gestión.

IV. Resultados de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

El porcentaje de cumplimiento alcanzado por el Área Rectora de Salud de Montes de Oca según el Sistema de Control Interno fue del 91% en el IV Trimestre 2022. Se evidenció un importante avance con respecto al III Trimestre 2022 en la que la unidad organizativa había obtenido un 67% de cumplimiento.

Se desarrollaron los componentes: Ambiente de control, Sistemas de información, Criterios de seguimiento y Actividades de control. A continuación se adjuntan tablas con el detallaje.

Componente SCI	Código de la Pregunta	Medida Mínima de Control	Porcentaje de acciones programadas	Porcentaje de avance de las acciones programadas	Cumplimiento Acumulado	Estado de avance de Cumplimiento de la Acción de Mejora	Evidencias
			IV	IV			
Ambiente de Control	A1310	¿El titular subordinado de la unidad organizativa facilita espacios para realizar actividades para promover la implementación del Manual de Ética Institucional y se documenta?	100%	100%	100%	CUMPLE	Bitácora de reunión de la Dirección con el equipo del ARS el 13 de diciembre 2022 y correo electrónico del 14 de diciembre 2022.

Componente SCI	Código de la Pregunta	Medida Mínima de Control	Porcentaje de acciones programadas	Porcentaje de avance de las acciones programadas	Cumplimiento Acumulado	Estado de avance de Cumplimiento de la Acción de Mejora	Evidencias
			IV	IV			
Sistemas de Información	I1605	¿Se ha comunicado a todos los funcionarios de la unidad organizativa las normas institucionales para el uso correcto del correo electrónico y se ha documentado?	25%	25%	100%	CUMPLE	Correo electrónico de la Dirección a los funcionarios 16 de diciembre del 2022.
	I1610	¿Se aplican los procedimientos para el archivo de documentación, con fundamento en el artículo N° 39 de la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos?		25%	25%	NO CUMPLE	Bitácora de reunión de la Dirección con los equipos de Regulación de la Salud, Atención al Cliente y Servicios de Salud el 9 de noviembre 2022.

Componente SCI	Código de la Pregunta	Medida Mínima de Control	Porcentaje de acciones programadas	Porcentaje de avance de las acciones programadas	Cumplimiento Acumulado	Estado de avance de Cumplimiento de la Acción de Mejora	Evidencias
			IV	IV			
Criterios de Seguimiento	S1704	¿Los resultados de la implementación de las acciones de mejora en la gestión de la unidad organizativa se comunican a los funcionarios y se documenta?	25%	25%	50%	CUMPLE	Correo electrónico del 13 de diciembre del 2022 emitido por la Dirección a los funcionarios.
	S1705	¿Los resultados del control gerencial y del Plan de mejora que realiza la unidad organizativa se utilizan para realizar mejoras a la gestión de la unidad?	100%	100%	100%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los Equipos de Atención al cliente, Regulación de la Salud y Servicios de Salud el 22, 28 y 30 de noviembre del 2022.

Componente SCI	Código de la Pregunta	Medida Mínima de Control	Porcentaje de acciones programadas	Porcentaje de avance de las acciones programadas	Cumplimiento Acumulado	Estado de avance de Cumplimiento de la Acción de Mejora	Evidencias
			IV	IV			
Actividades de Control	C1502	¿Los manuales de procedimientos existentes son congruentes con las funciones que realiza el proceso?	25%	25%	75%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los equipos de Atención al cliente y Servicios de Salud el 10 Noviembre 2022
	C1503	¿La unidad organizativa verifica el cumplimiento de las actividades y tareas indicadas en el manual de procedimientos y protocolos institucional?	25%	25%	75%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los equipos de Atención al cliente y Servicios de salud el 10 de noviembre del 2022.
	C1504	¿Se revisan y se proponen mejoras en la unidad organizativa sobre los procedimientos y protocolos utilizados por la unidad y se documenta?	25%	25%	75%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los equipos de atención al cliente, Regulación de la Salud y Servicios de Salud el 22 de diciembre del 2022.
	C1505	¿Se realizan actividades de evaluación a los controles después de ser aplicados por la unidad organizativa y se documentan?	25%	25%	50%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los equipos de Atención al cliente, Regulación de la Salud y Servicios de Salud el 22 de diciembre del 2022.
	C1508	¿Con la participación del equipo de trabajo, se ha analizado que los procedimientos que se implementan en la unidad organizativa están alineados con el marco legal y técnico?	25%	25%	75%	CUMPLE	Bitácoras de reunión de la Dirección con los equipos de Atención al cliente, Regulación de la Salud y Servicios de Salud el 28 y 30 de noviembre del 2022.
	C1509	¿Los procedimientos para custodia y protección de los activos contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregular o acto ilegal, han sido comunicados a los funcionarios de la unidad organizativa y se documenta?	100%	100%	100%	CUMPLE	Correo electrónico de la Dirección a los funcionarios el 16 de diciembre del 2022.

El esfuerzo y compromiso demostrado por el equipo de trabajo en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, la búsqueda continua de oportunidades de mejora, la emisión de nuevas directrices y el cambio en las estrategias de abordaje en las reuniones previamente citadas en las tablas anteriores, favorecieron la implementación de acciones efectivas que

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

condujeron a un mejoramiento del Sistema de Control Interno favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- V. Acciones emprendidas para establecer, mantener, evaluar y perfeccionar los resultados emanados de la aplicación del Sistema de Control Interno Institucional.
1. Identificar y analizar las necesidades y expectativas en materia de coordinación de unidad organizativa

Con la finalidad de desarrollar un diagnóstico de la situación del Área Rectora de Salud de Montes de Oca las 2 primeras semanas de gestión convoqué de manera proactiva a:

- Reuniones individuales con los 13 funcionarios de la unidad organizativa para conocer las labores que desempeñan, la distribución del trabajo y las necesidades que enfrentaban en el desarrollo de su trabajo e identificar sus expectativas.
 - Reunión con los 7 equipos de la unidad organizativa (Regulación de la Salud, Atención al Cliente, Servicios de Salud, Vigilancia de la Salud, Apoyo Logístico y Administrativo, Promoción de la salud y Planificación Estratégica) para emitir directrices sobre la organización del trabajo, fijar responsabilidades, definir prioridades y seleccionar un enlace en cada equipo que coordinaría a partir de ese día directamente con la Dirección.
 - En cada reunión se identificaron las debilidades que cada equipo presentaba para articular de manera efectiva con los otros equipos de la unidad organizativa y se condujo y orientó en la búsqueda e implementación de estrategias para abordaje.
2. Determinar directrices y prioridades de la unidad organizativa alineadas con las institucionales

Tras el conocimiento de la situación del Área Rectora de Salud Montes de Oca y la identificación de sus debilidades se crearon y establecieron:

- Flujo de comunicación a lo interno de cada equipo, entre equipos, con la Dirección y con los actores sociales. Dicho flujo se construyó de manera participativa con todos los funcionarios implicados en cada proceso.
- Flujo para la gestión de la información física y digital a lo interno de cada equipo, entre equipos, con la Dirección y con los actores sociales. Dicho flujo fue originado de

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

manera participativa con todos los funcionarios que por la lógica de sus funciones eran parte del proceso.

- Programación digital de la atención de denuncias de manera que a cada administrado denunciante se le calendarice e informe el día que se realizará la inspección sanitaria a su denuncia.
 - Programación digital de inspecciones sanitarias al 100% de los establecimientos Riesgo A, B, y C que tramitan permisos sanitarios de funcionamiento y habilitaciones de primera vez y renovación.
3. Controlar el alineamiento de las acciones establecidas y directrices emitidas por la Dirección.

La puesta en marcha de las estrategias citadas en el punto anterior en tan corto tiempo requirió la apertura de espacios periódicos de retroalimentación entre la Dirección y los equipos del Área Rectora para dar seguimiento a los acuerdos definidos y valorar la efectividad de cada línea de acción. Se implementaron oportunidades de mejora mediante la búsqueda conjunta de soluciones creativas ante la limitación de recursos institucionales.

La Dirección capacitó a los funcionarios en la utilización de la herramienta Microsoft Planner haciendo uso de la plataforma institucional Microsoft 365. Lo que benefició significativamente la articulación del trabajo entre equipos, la administración de tareas en tiempo real y el enlace de tareas a lo interno de cada equipo y entre equipos. Asimismo, la utilización de esta herramienta permitió a la Dirección la gestión eficiente del recurso humano y el monitoreo constante del cumplimiento de cada funcionario y de cada equipo.

La utilización de dicha herramienta permitió la organización del flujo de comunicación y trabajo entre los equipos de Regulación de la Salud, Servicios de Salud y Atención al Cliente lo que fue estratégico para dar una respuesta rápida y significativa ante las dificultades en la capacidad resolutoria que presentaba la unidad organizativa.

Se fortaleció la Comisión de Control Interno con la participación del enlace de cada equipo según atinencias.

VI. Principales logros institucionales alcanzados durante su gestión.

Potenciar la capacidad resolutoria de la unidad organizativa mediante la utilización de herramientas digitales para optimizar el aprovechamiento del recurso.

Entre las mayores debilidades que presentaba el Área Rectora de Salud de Montes de Oca se evidenciaba el bajo cumplimiento de las metas designadas en las inspecciones a los establecimientos que se les había otorgado permiso sanitario de funcionamiento (primera vez y renovación), renovaciones en servicios de salud y denuncias. En el Oficio MS-DRRSCS-UP-077-2023 correspondiente a los resultados obtenidos para los indicadores de la Ley de Presupuesto del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022 se refiere que las metas alcanzadas eran muy limitadas con respecto a las metas designadas (Tablas a continuación).

**Tabla N°1 Permisos Sanitarios de funcionamiento, otorgados y con visita de inspección,
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022
Área Rectora de Salud de Montes de Oca**

Nivel de Riesgo	PSF Otorgados	PSF con inspección posterior	Meta alcanzada	Meta anual designada
A	11	2	18%	100%
B	572	46	8%	20%
C	313	14	4%	10%

Elaborado por la Unidad de Planificación, con base a la información proporcionada por el Área Rectora de Salud, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022.

**Tabla N°2 Inspecciones realizadas y denuncias atendidas - Programa 631-02- Control del Tabaco
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022
Área Rectora de Salud de Montes de Oca**

Inspecciones realizadas	% de inspecciones realizadas	Meta anual inspecciones	Denuncias atendidas
182	91%	200	2

Elaborado por la Unidad de Planificación, con base a la información proporcionada por el Área Rectora de Salud, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022.

**Tabla N°3 Servicios de Salud Públicos y Privados habilitados y con inspección de control
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022
Área Rectora de Salud de Montes de Oca**

Estado	Nivel de riesgo	Servicios habilitados	Servicios habilitados con inspección de control	Meta alcanzada	Meta Anual designada
Primera vez	A	3	3	100%	100%
	B	46	40	87%	100%
Renovaciones	A	3	3	100%	100%
	B	49	17	35%	20%

Elaborado por la Unidad de Planificación, con base a la información proporcionada por el Área Rectora de Salud, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022.

**Tabla N°4 Autorizaciones sanitarias
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022
Área Rectora de Salud de Montes de Oca**

Recibidas	Otorgadas	Meta alcanzada	Meta Anual designada
6	5	83%*	100%

Elaborado por la Unidad de Planificación, con base a la información proporcionada por el Área Rectora de Salud, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022.

El limitado cumplimiento en la supervisión de los establecimientos y la atención de denuncias genera que los administrados busquen respuesta en otras instancias, aumentando la interposición de recursos de Amparo y Contenciosos Administrativos, lo que, a su vez, genera más gastos administrativos a la institución, afecta la imagen institucional y la credibilidad en la gestión de la rectoría. Pero más grave aún, pone en riesgo la salud de la población.

Tras la identificación y análisis de las necesidades de la unidad organizativa, la supervisión y control de los establecimientos con actividades comerciales, agrícolas, industriales, servicios y salud cantonales se definieron como una prioridad.

La Dirección capacitó a los funcionarios en la utilización de la herramienta Microsoft Planner haciendo uso de la plataforma institucional Microsoft 365. Lo que impactó significativamente la articulación del trabajo entre los equipos de Atención al Cliente, Regulación de la Salud y Servicios de Salud.

La utilización de dicha herramienta facilitó al Equipo de Atención al Cliente la programación de las inspecciones sanitarias (control de los establecimientos y atención de denuncias) en el calendario digital de cada inspector en tiempo real. Al ser una herramienta de trabajo conjunto y permitir a todos la visualización individual y colectiva de las inspecciones programadas garantiza la transparencia en la asignación equitativa de inspecciones a cada funcionario de los equipos de Regulación de la Salud y Servicios de Salud disminuyendo la

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

generación de conflictos a lo interno de los equipos y entre equipos.

Se potenció la capacidad resolutoria de la unidad organizativa alcanzándose por primera vez 2 hitos en la gestión del Área Rectora de Salud:

Programación del 100% de las denuncias en el momento de su recepción en ventanilla o digital, dando respuesta inmediata a los administrados denunciadores con la fecha precisa en la que ha sido calendarizada la inspección sanitaria de verificación del hecho denunciado. A partir de año 2023 todas las denuncias recibidas se encuentran programadas a cada inspector y cuentan con conductor asignado. A la fecha se han programado 122 inspecciones de control de establecimientos

Enero: 20 por funcionario

Febrero 30 por funcionario

Marzo 25 por funcionario

Abril 30 por funcionario

Mayo 22 por funcionario

Programación de inspecciones sanitarias de control al 100% de los establecimientos que tramitan permisos de funcionamiento y habilitación (primera vez y renovación) desde Agosto 2022 hasta la fecha. Todas las inspecciones se encuentran agendadas a cada inspector hasta mayo 2023 y cuentan con conductor asignado.

Estos hechos inciden en la satisfacción del usuario, mejorando el posicionamiento institucional y el cumplimiento de nuestra misión de proteger y garantizar la salud de la población.

La utilización de esta herramienta también permitió a la Dirección la gestión eficiente del recurso humano y el monitoreo constante del cumplimiento (según funcionario y equipo) acrecentando el cumplimiento y la mejora continua en el control interno y el cumplimiento de las metas programadas en la planificación institucional.

La organización del flujo de comunicación y trabajo entre los equipos de Regulación de la Salud, Servicios de Salud y Atención al Cliente fue estratégica para dar una respuesta rápida y significativa ante la deficiente capacidad resolutoria que presentaba la unidad organizativa.

Mejoramiento del Clima Laboral

Durante los últimos tres años el Área Rectora de Salud de Montes de Oca había presentado intervenciones por parte de la Dirección Regional de Rectoría de la Salud Central Sur por motivo de inconformidades entre los funcionarios y su jefatura anterior. Por lo que desde mi ingreso a esta unidad organizativa esta era una prioridad para mi gestión.

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

Entendiendo que la satisfacción de mis funcionarios era vital para garantizar un aumento en la productividad del equipo, en las primeras dos semanas programé reuniones individuales con cada uno para identificar sus expectativas y necesidades percibidas para mejorar su labor. Les expliqué la relevancia de su gestión y su aporte a la misión institucional. Y desarrollé una gerencia de puertas abiertas en la que se sintieran cercanos a la Dirección.

Identifiqué de manera oportuna los conflictos entre compañeros y me reuní con todas las partes para buscar resoluciones de manera participativa. Lo que fue impactando en la cultura de la unidad, mediante el entendimiento de que los problemas eran en realidad oportunidades de mejora que se podían resolver mediante el trabajo conjunto. Y que el equipo era más fuerte que cada una de sus partes.

Reconocí los logros y mejorías en el trabajo de los funcionarios, felicitándoles públicamente y mediante correos electrónicos. Socialicé con los funcionarios los éxitos que cada uno iba alcanzando para mejorar la motivación individual y colectiva y acrecentar el sentido de pertenencia con la unidad organizativa.

Favorecí espacios conjuntos de reunión que permitieran la interacción entre compañeros y generaran acercamiento entre equipos de trabajo, activando la celebración de cumpleaños, celebración de la semana del funcionario (visualización de película sobre el trabajo en equipo, almuerzos grupales y paseo al Rancho Samaná), proyección de partidos de la selección nacional, almuerzo de despedida a vacaciones, decoración del árbol de navidad y rezo del niño.

A la fecha los funcionarios del Área Rectora han evolucionado de un grupo de trabajo a un equipo de trabajo motivado con sentido de pertenencia y orgullo de su trabajo. Es un equipo que ha aprendido a articularse entre procesos de manera proactiva, asertiva y efectiva para proponer estrategias de trabajo y resolver los desafíos que se van presentando en la gestión institucional diaria. Actualmente abren espacios laborales colaborativos que fortalecen su gestión.



Análisis de indicadores para la formulación del Informe de Análisis de Situación Salud Cantonal.

Ante la inexistencia de avance en la selección y análisis de indicadores. Convoqué a una reunión con los enlaces de cada equipo, les expliqué la importancia del proceso y su prioridad para el Área Rectora de Salud. De manera participativa se distribuyó la totalidad de indicadores según competencia de funciones rectoras y expertiz de los funcionarios. A la fecha todos los equipos han entregado el informe con el análisis de los indicadores al Equipo de Vigilancia de la Salud, quedando pendiente su revisión y edición por parte del equipo de Vigilancia de la Salud y la Dirección.

Atención de la Pandemia COVID19

Se registraron

Noviembre: 117 casos confirmados y 125 probables

Diciembre: 260 casos confirmados y 8 probables

Enero: 199 confirmados

Se giró la totalidad de órdenes sanitarias

Plan Piloto para la digitalización de formularios de inspecciones sanitarias mediante herramientas virtuales y sistema centralizado que utiliza equipos móviles para la recolección de datos en campo y potencia la regulación de la salud incluyendo la georreferenciación en tiempo real.

El Área Rectora de Salud de Montes de Oca se encontraba desarrollando este plan piloto en su fase inicial con el fin de dar respuesta a la brecha entre la gran carga laboral que enfrentaba contra la limitación de su recurso humano mediante la proposición de estrategias creativas y utilización de herramientas digitales.

Posicionamiento institucional mediante participación social inteligente con actores sociales claves del cantón para favorecer estrategias de abordaje conjunto que protejan y garanticen la salud de la población.

Desde la Dirección del Área Rectora de Salud de Montes de Oca he priorizado esta estrategia a través de la participación activa en la Comisión Local de Emergencias asistiendo a todas las reuniones quincenales convocadas, presentando actualizaciones de la situación del COVID19, capacitando en el marco legal para la autorización de concentraciones masivas y liderando la habilitación de albergues ante emergencia por incendio.

Se participó en la Comisión Local de Mitigación del Riesgo en los Asentamientos Informales SINAI, Callejón del Rigo y Villa Esperanza y se acordó liderar la formulación del perfil de sus

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

habitantes: caracterización y situación salud, trabajando de manera conjunta con la CCSS y la UCR. Este informe se presentaría en junio 2023.

VII. Estado de los proyectos de mayor relevancia en el ámbito institucional, mismo que actualmente se encuentran pendientes o en su defecto se les debe dar seguimiento según el marco filosófico del Ministerio de Salud.

Se determina como líneas estratégicas y de alto impacto para la rectoría de la salud que se continúe con la gestión realizada en:

Programación del 100% de las denuncias en el momento de su recepción en ventanilla o digital.

Programación de inspecciones sanitarias al 100% de los establecimientos que tramitan permisos de funcionamiento (primera vez y renovación). A la fecha se han programado 122 inspecciones de control de establecimientos

Enero: 20 por funcionario

Febrero 30 por funcionario

Marzo 25 por funcionario

Abril 30 por funcionario

Mayo 22 por funcionario

Utilización de la herramienta Microsoft Planner para la gestión de calendarios, gestión de recursos, seguimiento del avance del proyecto y enlace de tareas.

Análisis de situación salud cantonal.

Plan Piloto para la digitalización de formularios de inspecciones sanitarias mediante herramientas virtuales y sistema centralizado que utiliza equipos móviles para la recolección de datos en campo y potencia la regulación de la salud incluyendo la georreferenciación en tiempo real.

Posicionamiento institucional mediante participación social inteligente con actores sociales claves del cantón para favorecer estrategias de abordaje conjunto que protejan y garanticen la salud de la población.

Participar activamente en la Comisión Local de Emergencias.

Participar activamente en la Comisión Local de Mitigación del Riesgo en los Asentamientos Informales SINAI, Callejón del Rigo y Villa Esperanza y se debe liderar la formulación del perfil de sus habitantes: caracterización y situación salud, trabajando de manera conjunta con la CCSS y la UCR.

VIII. Administración de los recursos financieros asignados a la institución durante su gestión.

Se realiza entrega de traslado de bienes a la Dra. Johanna Chavarría Víquez mediante documento del folio Número ARSMO-012-2023 al ARSMO-028-2023 elaborado por la Sra. Nidia Rodríguez Vargas y revisado por la Dra. Jessica Chavarría Solórzano el 31 de enero 2023

Mediante la ejecución del Fondo Reembolsable se gestionó la compra:

3 cubetas de pintura (2 celestes y 1 blanca) para iniciar continuar el mantenimiento del edificio y Reparación de pantalla LG de sala de sesiones

Otras gestiones realizadas:

Se vacunaron las 3 computadoras portátiles para garantizar su ciberseguridad.

Se coordinó el apoyo de la Unidad de Bienes y Servicios para el cambio de aceite de los vehículos.

Se coordinó con la Dirección Regional Central Sur la fumigación de la unidad organizativa.

Se presentaron las solicitudes de reembolso oportunamente para dar continuidad a la ejecución del fondo reembolsable.

El pasado 20 de enero 2023 se realizó arqueo de caja chica. Dinero total efectivo ₡121.875,00 y dinero en cuenta bancaria ₡3.125,83.

El 30 de enero 2023 se realizó arqueo de caja chica final. Dinero total efectivo ₡65.375,00 y dinero en cuenta bancaria ₡3.125,83. Total de valores arqueados: ₡125.083,00.

Se cumplió con el envío del 100% de los informes solicitados por la Unidad de Bienes y Servicios: Existencias del Cuadro Básico. Durante mi gestión no se realizó ninguna compra de activos mediante Cuadro Específico

Se controló y supervisó la asistencia y permanencia de los funcionarios en la unidad organizativa.

Rubro	Presupuesto Inicial	Saldo al 31-12-2022	Observaciones
Tiempo Extraordinario COVID Rectoria	€300.000,00	€221.451,85	A la fecha no se ha recibido la asignación presupuestaria para el año 2023
Tiempo Extraordinario Ley 9028	€76.353,57	€76.353,57	A la fecha no se ha recibido la asignación presupuestaria para el año 2023
Fondo Reembolsable	€691.699,53	€595.111,56	A la fecha se ha ejecutado la suma €56.500,00 del presupuesto 2023

Sugerencias para la buena marcha de la Institución o Unidad.

La principal debilidad del Ministerio de Salud es el escaso desarrollo tecnológico que ocasiona duplicidad de funciones y poco aprovechamiento del recurso humano.

Es prioritario que el ejercicio de la rectoría se agilice mediante el uso de herramientas digitales modernas ya existentes que reduzcan la duplicación del trabajo. Por ejemplo, la automatización del llenado de los permisos sanitarios mediante un Excel eliminaría fácilmente la duplicidad de funciones que los compañeros de Atención al Cliente experimentan diariamente al llenar una base de datos de establecimientos de salud y luego volver a ingresar muchos de esos datos para confección del certificado de permiso sanitario y su resolución.

Debe mejorarse el uso eficiente de los datos. Las múltiples solicitudes de información a los equipos de Regulación, Servicios de Salud y Vigilancia de la Salud por parte del nivel central, siendo que en la mayoría de los casos esa información ya había sido remitida. Lo que podría resolverse mediante la construcción de una plataforma de trabajo conjunto entre los 3 niveles de gestión.

Es apremiante que se aproveche al máximo el recurso con el que ya cuenta la institución. Por lo que resulta perentorio que se digitalicen los formularios de inspecciones sanitarias para

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

que los compañeros puedan llenar dichos formularios en campo con las tablets que ya fueron provistas por la institución (con o sin internet). Y de esa forma se agilice el proceso de realización del informe técnico en tiempo real, a la vez que se mapea automáticamente cada inspección. Facultando a su vez el control de la productividad del recurso humano.

Debe capacitarse a los funcionarios en el uso de las herramientas con las que ya cuenta institución, como por ejemplo, la plataforma Microsoft. La cual si bien cuenta con numerosas potencialidades para el trabajo en equipo no esta siendo aprovechada por el desconocimiento en la misma.

A nivel nacional de construirse un sistema de vigilancia de la salud mediante una plataforma conjunta que permita la conectividad e integración entre los datos de Caja Costarricense de Salud, Ministerio de Salud, INCIENSA, SENASA y servicios de salud privados

Las jefaturas requieren ser capacitadas en el desarrollo de competencias o habilidades blandas para ejercer el liderazgo de manera eficiente, favoreciendo alcance de los objetivos.

Siendo que el recurso humano es el recurso más valioso de la unidad organizativa, es fundamental que se capacite a su líder en estrategias de motivación al equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, capacidad de socialización, desarrollo de empatía e innovación, de manera que sea el gestor principal de un clima laboral positivo que favorezca el bienestar de los funcionarios, proteja su salud, aumente su compromiso con la unidad y potencie la productividad.

IX. **Observaciones sobre asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar**

Por el desarrollo comercial y la complejidad que conlleva el cantón de Montes de Oca, aunado al distrito de San Ramón de La Unión, es prioritario que se considere la asignación de plazas para el Equipo de Regulación de la Salud. A la fecha esta unidad organizativa cuenta con dos plazas de personal técnico Asistente de la Salud 3 (para 2 profesionales en Salud Ambiental) y una plaza de personal profesional (Ingeniera Civil); siendo que las 3 plazas ejercen las mismas funciones. A pesar de que los tres compañeros han realizado un gran esfuerzo para cumplir con la programación de las inspecciones sanitarias en la totalidad de establecimientos que han tramitado su permiso de funcionamiento (primera vez y renovación) y la atención de denuncias, a la fecha se encuentran con sobrecargo de funciones.

X. **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República**

No se recibieron

- XI. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún órgano externo, según la actividad propia de cada administración

Se dio respuesta a la totalidad de las disposiciones giradas por órganos externos.

- XII. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna

No se recibieron.

CONCLUSIONES

En tiempos de transformaciones económicas, políticas, tecnológicas, culturales y epidemiológicas el Ministerio de Salud en su competencia como ente Rector de la salud pública nacional requiere potenciar su capacidad resolutive y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

La labor principal de esta Dirección fue la de reorganizar al Área Rectora de Salud de Montes de Oca para que pudiera responder de manera más efectiva a las demandas de una población creciente y dinámica a la que hay que proteger y garantizar su salud.

El enfoque se centró en aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos con los que ya contaba la institución.

Se lideró la redistribución de los equipos y sus funciones, y se optimizó la utilización de los recursos materiales y tecnológicos de la Unidad para agilizar la gestión diaria mediante el uso de herramientas digitales modernas ya existentes que redujeran la duplicidad en el trabajo y mejoraran el uso eficiente de los datos, implementándose nuevas estrategias de acción:

- Digitalización de la programación de denuncias mediante herramienta Planner Microsoft.
- Digitalización de la programación de inspecciones sanitarias mediante herramienta Planner Microsoft.
- Digitalización de Actas de inspección, formularios y guías de inspección para realizar inspecciones georreferenciadas y en tiempo real mediante el uso de tablets.

Reconociendo que el recurso humano es el recurso más valioso de la unidad, se realizó un proceso de fortalecimiento de sus capacidades en la utilización de estas herramientas y se motivó sobre la importancia de su aplicación para la simplificación de sus funciones y el alcance de los objetivos. Asimismo, se priorizó el desarrollo de un clima laboral positivo y constructivo que permitiera a los funcionarios desarrollar sus potencialidades en un espacio agradable de trabajo que fomentara su creatividad, compromiso, sentimiento de pertenencia con la institución y motivara el aumento en su productividad.

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr

Se impulsó el trabajo en equipo de manera que las habilidades complementarias de los funcionarios se alinearan en la búsqueda conjunta y creativa de soluciones para el cumplimiento efectivo de las metas de la unidad organizacional. Y se promovió la búsqueda participativa de estrategias (entre los equipos y la Dirección) para la resolución de los retos que se presentan en el trabajo diario.

La capacidad resolutoria de la unidad organizativa se potenció alcanzándose por primera vez dos hitos en la gestión del Área Rectora de Salud: Programación del 100% de las denuncias en el momento de su recepción en ventanilla o digital, dando respuesta inmediata a los denunciados y la Programación de inspecciones sanitarias de control al 100% de los establecimientos que tramitan permisos de funcionamiento y habilitación (primera vez y renovación).

Fue prioridad de esta Dirección avanzar en el posicionamiento institucional mediante participación social inteligente con actores sociales claves del cantón (Municipalidad, Área de Salud Carmen Montes de Oca y Comisión Local de Emergencias) coordinando la formulación e implementación de estrategias de abordaje conjunto que promovieran el bienestar y calidad de vida de la población.

Todas estas actividades se ejecutaron con la diligencia requerida para impactar los retos que un cantón central urbano, ampliamente comercial y con un alto desarrollo como Montes de Oca demanda y merece. En el que ha sido un privilegio aportar, con un excelente equipo de trabajo, como lo son los trece funcionarios del Área Rectora de Salud de Montes de Oca, al que ha sido un honor dirigir.

Dra. Jessica Chavarría Solórzano

Dirección Área Rectora Salud Montes de Oca

ars.montesdeoca@misalud.go.cr

Tel. 2225-2165 / 2234-1241

www.ministeriodesalud.go.cr