



ACTA APROBADA EN SESIÓN DE FECHA 6 DE ENERO DE 2020
CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

SESIÓN EXTRAORDINARIA

ACTA Nº 3879 En la ciudad de San Salvador, a las once horas con cuarenta y cinco minutos del **martes diez de diciembre de dos mil diecinueve**.

ASISTENCIA: Vicepresidente, licenciado Humberto Barrera Salinas

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO, PROPIETARIOS: Issa María Funes Corpeño, doctora Orbelina Hernández de Palma Morán, licenciado Miguel Ángel Corleto Urey, señor Alejandro Hernández Castro, señor Ricardo Antonio Soriano, licenciado Alejandro Arturo Solano, licenciado Jesús Amado Campos Sánchez, doctor Roberto Eduardo Montoya Argüello, doctora Asucena Maribel Menjivar de Hernández, y doctor Herbert Rolando Rivera Alemán, Director General y Secretario del Consejo Directivo. **SUPLENTE:** ingeniero Rubén Alejandro Estupinián Mendoza, señor Juan Carlos Martínez Castellanos, señor Francisco Arturo Quijano Clará, ingeniero Julio Ernesto Delgado Melara, arquitecto Marcelo Suárez Barrientos, doctor Ricardo Ernesto Franco Castillo, doctora Ana Gloria Hernández Andrade de González y licenciada Rosa Delmy Cañas de Zacarías, Subdirectora General.

INASISTENCIA CON EXCUSA: señor Oscar Rolando Castro, licenciada Maritza Haydee Calderon de Ríos y licenciada Regina María Díaz Guardado.

AGENDA: Fue aprobada la siguiente agenda.

PUNTO ÚNICO DE DIRECCIÓN GENERAL.

- Informe de **avance del trabajo de seguimiento y monitoreo de la gestión del cambio de organizacional del ISSS, realizado a la fecha.**

Desarrollo de la sesión:

Presidió la sesión el licenciado Humberto Barrera Salinas, vicepresidente del Consejo Directivo, quien sometió a consideración la agenda presentada, la cual fue aprobada.

PUNTO ÚNICO DE DIRECCIÓN GENERAL

- Informe de **avance del trabajo de seguimiento y monitoreo de la gestión del cambio de organizacional del ISSS, realizado a la fecha.**

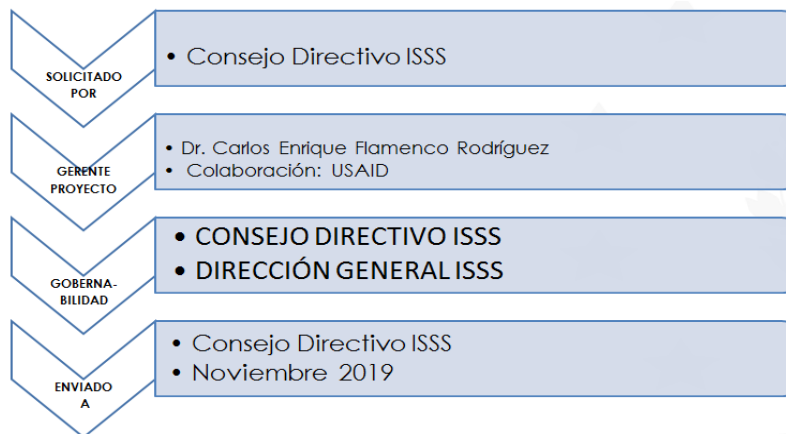
Para el presente punto asistieron: doctor Carlos Enrique Flamenco Rodríguez, jefe de la unidad de Desarrollo Institucional; licenciada Renata Vásquez de Vásquez, jefa del departamento Gestión de Calidad Institucional; e ingeniera Nuria Pamela Amaya, jefa del departamento de Planes y Proyectos Estratégicos.

El doctor Carlos Enrique Flamenco Rodríguez, jefe de la unidad de Desarrollo Institucional, presentó el informe de **avance del trabajo de seguimiento y monitoreo de la gestión del cambio de organizacional del ISSS, realizado a la fecha.** Explicó el informe de la manera siguiente:

Introducción

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social tiene como misión brindar de manera integral, atenciones en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes, con calidad, eficiencia y ética profesional.

Para lograr dicho propósito, el ISSS mantiene una política de Mejora Continua (1) en todas las áreas de la estructura organizacional, por lo que un cambio general de dicha estructura, debe responder a la visión de Mejora de Procesos desde el punto de vista estratégico, lo cual implica necesariamente un monitoreo y supervisión de este cambio organizacional con el objetivo principal de lograr en el mediano y largo plazo las metas planteadas al inicio del proceso de cambio de la estructura organizativa del ISSS.



Expresó, que presentarán algo inédito en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; una revisión superficial y rápida de veinticinco años de cambios organizacionales casi en cada nueva administración, nunca se ha encontrado evidencia de que se haya realizado un proyecto estratégico de monitoreo, seguimiento o evaluación del cambio organizacional, indistintamente de las proyecciones que ha tenido dicho cambio; por tal razón, efectuarán la presentación de algo inédito. Es un proyecto estratégico para realizar un seguimiento, monitoreo y evaluación de lo que se acaba de aprobar, del Cambio Organizacional.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social tiene dos aspectos misionales principales que son: prestar atención integral en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes. Como política institucional, se tiene la mejora continua y actualmente un concepto que se llama mejora enfocada, lo cual implica que necesariamente, todos aquéllos aspectos deben seguir un ordenamiento de monitoreo, seguimiento y supervisión de los cambios; esto ha sido solicitado por el Consejo Directivo en la propuesta de las máximas jefaturas en coordinación con el USAID, una gobernabilidad que incluye al Consejo Directivo y a la Administración General, que incluye al Señor Director y la Señora Subdirectora, el cual fue enviado al Consejo Directivo a través de la Unidad de Desarrollo Institucional.

¿Cuáles son los retos?

Uno de los principales retos al implementar una estrategia de manejo del cambio en una organización es la medición del impacto que tiene y del avance logrado en dicho impacto al paso del tiempo, ya que a diferencia de otros indicadores (como por ejemplo el desempeño financiero de la empresa o la productividad de una línea de producción), el **manejo del cambio** no es un concepto cuantitativo o tangible (“hard”) sino uno cualitativo (“soft”).

En otras palabras, la medición de la gestión del cambio requiere de un análisis de variables diferentes a las típicas para entender el desarrollo de la misma.

El Señor Soriano, consultó sobre el orden jerárquico presentado en la propuesta en la que primeramente se menciona al Consejo Directivo y posteriormente al Gerente del Proyecto, a lo cual el doctor Flamenco confirmó que efectivamente se trata de la propuesta como Gerente del Proyecto que posteriormente se presentará en el Proyecto Estratégico de Cambio Organizacional, pero es indispensable que se nombre a un Jefe del Proyecto.

Continuó el señor Soriano, haciendo referencia al caso que expuso durante la aprobación del nuevo organigrama cuando también consultó si se había tomado en cuenta a la Unidad de Infraestructura y entonces se le había informado por parte de la señora subdirectora, que efectivamente si se había tomado en cuenta, pero que posteriormente un funcionario de esa Unidad manifestó que habían platicado con él pero que no se les había convocado a ninguna reunión en la que se realizó el estudio anterior, en el Cambio Organizacional; que no fueron tomados en cuenta, por lo que pide se corrobore e investigue tal situación, ya que considera que a estas alturas, la Unidad de Infraestructura ya no fuera ni una Unidad, sino más bien una Subdirección; por lo que pide se investigue y que en el caso que efectivamente sea cierto lo expresado por el funcionario, pide se tome en cuenta a esa Unidad y que si no ha participado en los proyectos considera que si pudiera haber ahí en la propuesta, una opinión, sería de estructura.

Al respecto, el doctor Flamenco desea comentar que este proyecto servirá para llevar el monitoreo de la métrica, de la evaluación del cambio organizacional, no se refiere directamente a las estructuras organizativas como tal.

Manifestó el señor Soriano, que se espera que funcione, pero que existen muchos comentarios divididos, que ha habido quejas de muchas divisiones y se pregunta quién será el encargado de monitorear, más aún de los proyectos que les presentaron, porque considera que no se debe llenar el instituto de gente nueva y con mejores salarios, sino también que haya rendimiento, que haya producciones, para que el seguro salga del retraso que han dejado.

Como respuesta a la inquietud del señor consejal, el doctor Flamenco expresó que para llevar una cosa responsable, significa llevar un proyecto como tal, con seguimiento; manifiesta que cuando se llevó a cabo el análisis estructural, existía otro jefe de la Unidad de Infraestructura, que era la ingeniera Wendy

Sandoval, cuando se realizó la reunión, ésta se sostuvo con el área de administración, ya que Infraestructura depende de la Subdirección Administrativa, entonces se dio en ese momento el cambio de personal.

¿Cuáles son los retos?

¿Los objetivos del proyecto?

Demostrar que las acciones que se llevarán a cabo entre el proyecto estratégico del cambio organizacional, tiene impacto tangible en el éxito de la institución; anteriormente se hablaba que el proyecto, la gestión de cambio organizacional es un poco intangible, y por lo tanto su métrica es poca.

¿Cuáles son los Retos?

Uno de los principales retos al implementar una estrategia de manejo del cambio en una organización es la medición del impacto que tiene y del avance logrado en dicho impacto al paso del tiempo, ya que a diferencia de otros indicadores (como por ejemplo el desempeño financiero de la empresa o la productividad de una línea de producción), el **manejo del cambio** no es un concepto cuantitativo o tangible (“hard”) sino uno cualitativo (“soft”). En otras palabras, la medición de la gestión del cambio requiere de un análisis de variables diferentes a las típicas para entender el desarrollo de la misma.

No se contradice en este aspecto porque aquí se mide el impacto en la institución, evitar la subjetividad de los resultados es el impacto en las actividades del manejo de cambio, establecer un concepto sobre el impacto de una buena gestión de cambio.

¿Qué es la Gestión del Cambio?

Es un enfoque para la transición de una organización, sus grupos e individuos de su estado actual a un nuevo estado. Ayuda a una organización a integrar y alinear personas, procesos, cultura y estrategia. Se trata de gestionar la parte más importante del cambio ... la gente. Cuanto más madura sea la capacidad de gestión de un cambio de la organización, más integral, estructurado y cíclico será el proceso de cambio. Esto ayuda a una organización a implementar el cambio estratégico, dinámico y, en última instancia, con más éxito.

OBJETIVOS

- Demostrar que las acciones que se llevan a cabo en el proyecto estratégico de Cambio Organizacional del ISSS, tienen impacto tangible en el éxito de la Institución.
- Evitar la subjetividad de los resultados al medir el impacto de las actividades del manejo del cambio.
- Establecer un consenso sobre el impacto de una buena gestión del cambio y sus beneficios.

La metodología de este proyecto, debe incluir una visión y metas, patrocinadores y actores clave, recursos, hitos específicos, herramientas y estrategias, métricas, funciones y resultados.

METODOLOGÍA

Un plan de gestión del cambio debe contener al menos los siguientes componentes metodológicos:

- Visión y metas
- Patrocinadores y actores clave
- Recursos
- Hitos específicos del tiempo
- Herramientas y estrategia de comunicación, incluyendo mensajes clave
- Métricas
- Funciones y responsabilidades
- Resultados de la preparación para el cambio o análisis de riesgos

Las etapas del cambio que deben ser vistas de arriba-abajo y de abajo-arriba, vienen desde determinar los objetivos que conllevan a un cambio organizacional, hasta la consolidación de los procesos que ya es la parte final. Lleva la información, desde los usuarios, involucrados en el cambio organizacional, hasta el trabajador, que entienda, acepte y colabore con el cambio.



El estudio del cambio organizacional se ha establecido en base a cinco aspectos, esto tiene que ver con el alcance del proyecto.



ALCANCE

El estudio comprende el análisis de las actividades realizadas en las siguientes áreas de Gestión:

- 1.- Área de Patrocinio
- 2.- Área de Organización
- 3.- Área de Comunicación
- 4.- Área de Capacitación
- 5.- Área de Gestión y Seguimiento

Se sabe que en los proyectos de cambio organizacional, lo más importante es la métrica; y por lo tanto, la mayor parte de la métrica irá enfocada a cómo se está aceptando el cambio organizacional, por parte del personal.

Las herramientas que un proyecto de cambio organizacional contiene, son matrices, para evaluar, monitorear y seguir el proyecto: La matriz RASCI para tareas de recursos humanos, la matriz de interesados, la matriz de riesgos, la matriz de resultados y la matriz de indicadores.

La matriz RASCI es una potente herramienta, que tiene como objetivo principal la de relacionar las actividades de un proceso o proyecto, con los recursos deben calificar la responsabilidad y la historia entre los mismos, la palabra RASCI viene de sus siglas en inglés: Responsabilidad, Quién ejecuta, Quién soporta, A quién se debe consultar y Quien debe dar informe.

MATRICES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAMBIO
MATRIZ RASCI: (TAREAS/RECURSOS HUMANOS)

Roles	Tareas	Miembros del proceso						
		Dpto. Comercial	Dpto. Consultoría		Dpto. Desarrollo		Dpto. RRHH	Dpto. Eco Fin
		E. Pérez	D. Sánchez	R. Rodríguez	S. Gómez	T. García	R. Fernandez	J. López
1	Reunión de lanzamiento interno	A / R	R	C	C			
3	Asignar el equipo de trabajo		A / R					
4	Contratar los recursos necesarios			C			A / R	
5	Planificar el proyecto	I	A / R		C			
6	Facturar el anticipo	A	I					R
7	Organizar la reunión de Kick off con el cliente	A / R	R					
8	Gestionar el Alcance	I	A / R	R	C	I		
9	Realizar el Diseño		I	A / R	C			

En la matriz de interesados, aparecen todas aquellas áreas que están involucradas en el cambio organizacional:

MATRICES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAMBIO
MATRIZ DE INTERESADOS

Área	Interés
UDI	Implementar una organización basada en procesos
DEPARTAMENTO GESTIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL	Ordenar y Actualizar la oficialización de documentos: MAO, MNP, Manuales de Procesos, Normativas, Instructivos entre otros.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Ordenar y Actualizar la oficialización de perfiles y puestos de trabajos, así como concretar el traslado o contratación del recurso humano en cada una de los elementos de la organización.
UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	Ordenar la estructura presupuestaria con los nuevos centros de costos asociados a la nueva estructura organizativa
DIVISIÓN DE APOYO Y MANTENIMIENTO	Realizar ordenamientos físico de las áreas así como la identificación de mobiliario que pueda utilizarse
TIC	Identificación de Equipo Informático que pueda utilizarse para el funcionamiento de las nuevas áreas
UACI	Compra de mobiliario y equipo necesario para las áreas nuevas
UNIDAD DE VINCULACIÓN ESTRATÉGICA	Garantizar que los empleados del ISSS conozcan la nueva estructura organizativa

La matriz de riesgos, que permite evaluar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para la comunidad y la salud de los trabajadores que enfrentan un cambio organizacional.

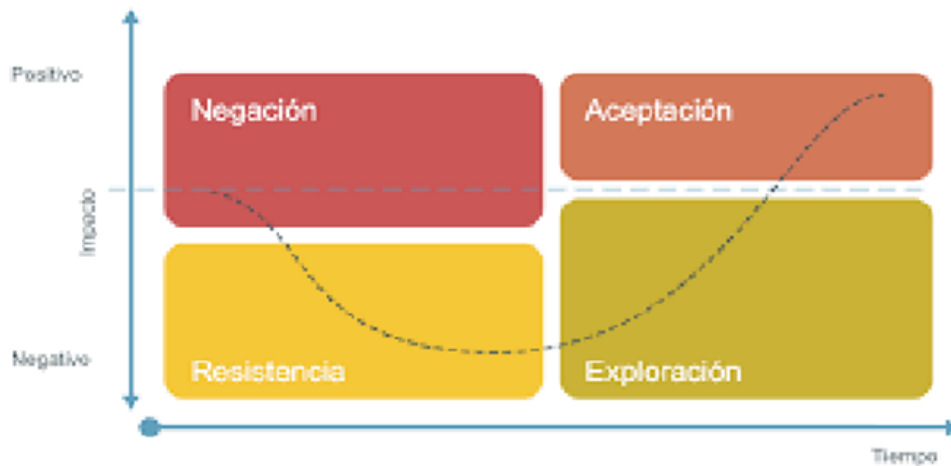
MATRICES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

La Matriz de Riesgos

Riesgo (técnicos, alcance, gestión, calidad, cronograma o presupuesto)	Probabilidad de ocurrencia	Impacto sobre el proyecto	Calificación del riesgo	Criticidad del Riesgo
Retraso en los tiempos para actualización de Documentación oficial	40%	3	1.2	Medio
Retrasos en la para contratación o traslado del recurso humano	50%	2	1.0	Medio
Retraso en readecuación de áreas e instalación de mobiliario y equipo	50%	2	1.0	Moderado
Resistencia al cambio	75%	3	2.25	Critico
Objetivos de las áreas no cumplido	50%	2	1.0	Medio

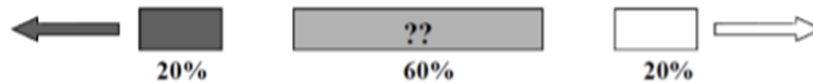
El ejemplo que han realizado, revela que el mayor riesgo que se ha detectado en el cambio organizacional, es la resistencia al cambio. Las personas se resisten a cambiarse de lugar, se resisten a aceptar la situación, lo cual es normal en todas las estructuras de cambio. Esto ha sido demostrado en estudios a nivel económicos, que siempre se presenta desde la negación del empleado o del usuario interno, luego la resistencia. Y muchas veces explorando las nuevas alternativas de cambio, se llega a la aceptación.

RESISTENCIA AL CAMBIO



RESISTENCIA AL CAMBIO

La mayoría de las dinámicas de cambio organizacional siguen el modelo 20-60-20 ...
 20% de los empleados se moverán en la dirección que el líder señala con pocas pregunta;
 20% cavarán sus talones en no importa qué tan bueno es el cambio mira a los demás;
 60% de la gente se sentará en la valla esperando para ver la dirección que tomará el cambio y luego seguirán a las masas.



Todas las gestiones de cambio a nivel de instituciones, nos llevan a lo que se conoce como factor 20-60-20. Siempre hay un 20% del personal que está a favor de los cambios y siempre hay un 20% de personal que está en contra y que se oponen totalmente, pero hay un 60% de las personas que ven desde la valla y no saben hacia dónde ir. Por eso es importante el liderazgo en quien lleva a cabo la gestión del cambio, para que logre llevar al 20% del personal que se niegan a adoptar el cambio, hacia el otro lado.

La matriz de resultados, es otra herramienta elaborada en el diseño de proyectos, que permite presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de resultados. En la matriz de resultados que han diseñado se muestra el desarrollo de los primeros pasos que se han alcanzado.

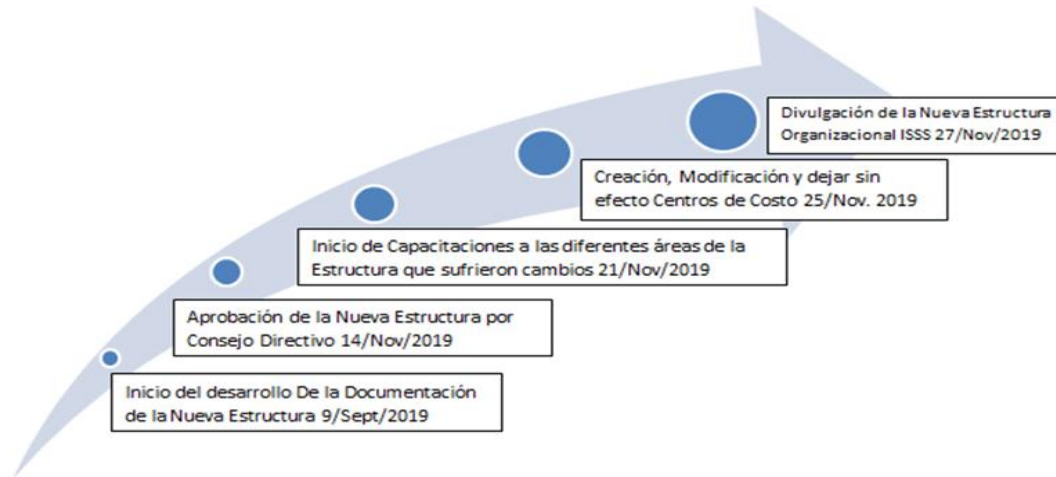
MATRICES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

MATRIZ DE RESULTADOS

Indicador	Forma de Cálculo	METAS					
		T1	T2	T3	T4	T5	T6
Eficiencia en los procesos implementados a través de la nueva estructura organizativa	Se determinará para cada uno de los procesos asociados				x	x	x
Porcentaje del cumplimiento del Plan de Trabajo	Actividades realizadas / actividades planificadas						
Porcentaje de dependencias con documentación oficial	Documentos oficiales/ documentos planificados	10%	30%	30%	30%		
Porcentaje de dependencias funcionando	Cantidad de elementos de la organización funcionando/cantidad de elementos de la organización programada	50%	50%				

Posteriormente se presentan los primeros pasos:

Los Primeros Pasos



La siguiente matriz, es para ver cuáles son los documentos que se necesitan y a cuáles se les dará prioridad, ya no son 62 documentos al día de hoy. Con algunos se ha priorizado para dar primacía a la gestión de cambio para salir con el trabajo.

DOCUMENTACIÓN PRIORIZADA

Cadena de suministros

Ir a Listas del plan

Botón de alternancia y leyenda de colores de estado

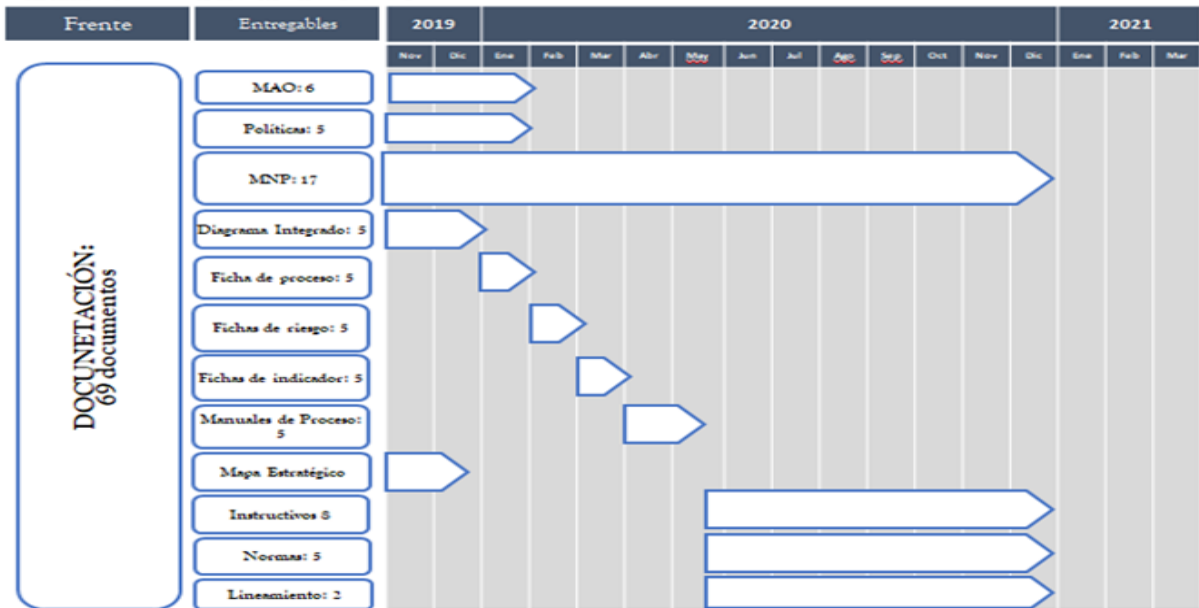
Tarea	Estado	Asignado a	Área	Previsión Fecha de inicio	Previsión Fecha de finalización	Real Fecha de inicio	Real Fecha de finalización	Coste estimado	Real Coste
A	Política de Aprovisionamiento	En curso	R. Corado		6/12/2019				
A	Política de inventario y distribución	En curso	R. Corado		6/12/2019				
A	Actualización Mapa de proceso	Sin comenzar	Equipo UCI	7/11/2019	20/12/2019				
A	MAO SDS	En curso	R. Vásquez		20/12/2019				
A	MAO SDL	En curso	A. Azveena		20/12/2019				
A	MAO SDA	Sin comenzar	A. Azveena	7/11/2019	20/12/2019				
A	Lineamientos de estimación de necesidades	En curso	UPLAN		23/10/2019				
B	Manual del Proceso: Abastecer bienes y servicios	Sin comenzar							
B	Ficha de proceso	Sin comenzar							

62 Documentos Priorizados, entre políticas, MAO, Instructivos, Lineamientos, etc.

Es necesario el Apoyo del Consejo Directivo para declarar un estado de Necesidad Institucional en el Departamento de Gestión de Calidad para utilizar el 100% de los Recursos Humanos para salir adelante con el cometido en el menor tiempo posible.

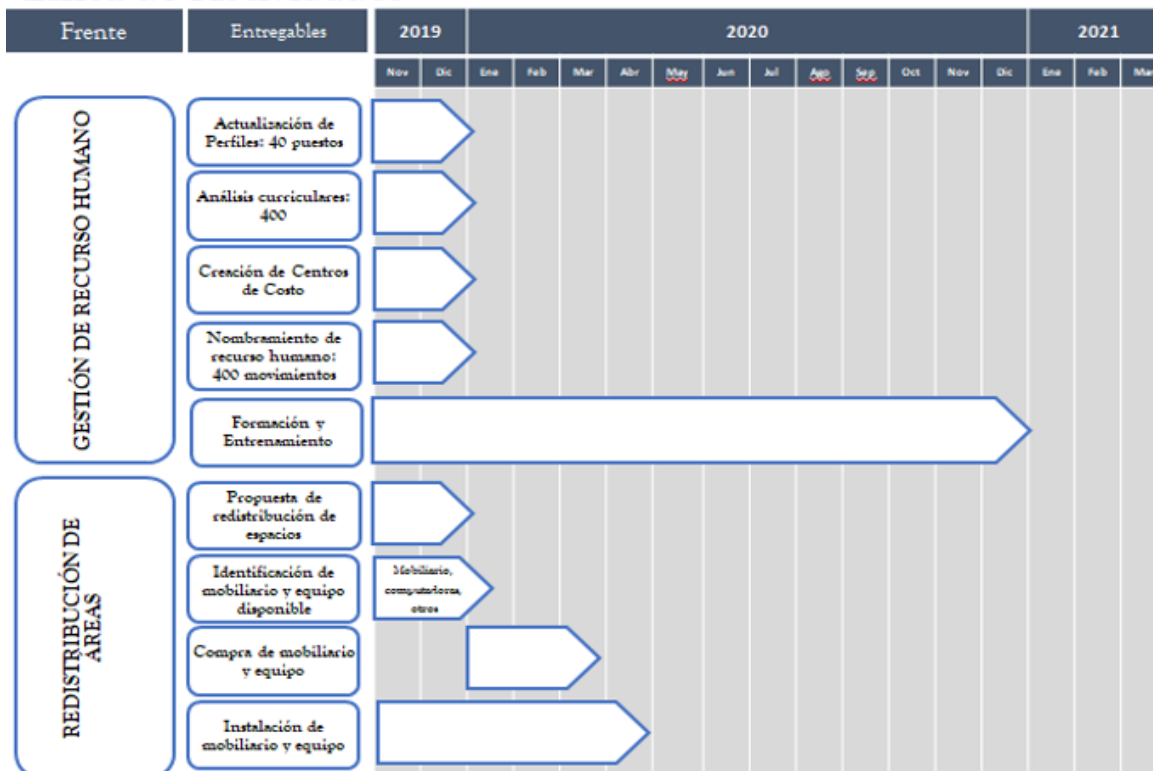
La siguiente tabla denominada Time Line, representa la línea de actividades.

Línea de Actividades



Dentro del área de Recursos Humanos, se han examinado la actualización de los perfiles, los análisis curriculares, los nuevos nombramientos. En el aspecto de la redistribución de área, recientemente han iniciado.

Línea de Actividades



La medición y la presentación de informes pueden permitirán comprender si la parte interesada han implementado el cambio como se debe. Si no se mide, no se podrá saber lo que se está haciendo bien o mal con respecto al cambio.

Las organizaciones necesitan métricas para medir el progreso y el cambio. La medición y presentación de informes permite a las unidades operativas comprender si las partes interesadas han implementado el cambio como se pretende, y hacer correcciones cuando sea necesario. La evaluación y el monitoreo deben continuar después de la implementación para asegurar que la organización no caiga en el viejo comportamiento.



Al establecer la medición del progreso, se debe definir:

- ¿Quién recopilará y analizará los datos?
- ¿Cómo y cuándo se recopilan los datos?
- ¿Qué hará la organización con los resultados?

Es así que las actividades de gestión del cambio deben de ser medidas a través de indicadores de proceso, de resultado y de Percepción.

Se han identificado que en la Gestión de Cambio, hay básicamente dos KPIs con indicadores estratégicos importantes que son los de proceso y los de resultado. Y en el caso muy particular de la Gestión de Cambio los KPI de percepción, son también de resultado.



En conclusión explica que lo anterior es la médula del proyecto en el que en todas las áreas de alcance, adoptarán KPI's con indicadores estratégicos, en el área de patrocinio que tiene que ver con el liderazgo. Agrega que el proyecto tendrá una duración de no más de un año y que la persona encargada lo hará *ad honorem*, y que en el área de patrocinio, el involucramiento del líder, es importante. Explica que en el seguimiento de la Gestión de Cambio, se han sostenido reuniones con funcionarios de las Unidades y representantes de USAID, quienes han adiestrado a personal del Instituto en las nuevas funciones, y aclarando dudas que tienen respecto a las nuevas funciones para que el cambio sea exitoso.

El licenciado Barrera Salinas consultó cuál es la firma de Consultores que ha contratado USAID para brindar la asistencia.

El doctor Flamenco explicó que el contrato con USAID fue suscrito desde el año dos mil quince y que utilizan un programa.

A lo cual, el licenciado Barrera Salinas reiteró su pregunta de cuál específicamente es la empresa, a lo que el doctor Flamenco le explicó que no se trata de ninguna empresa, sino de una firma consultora que trabaja para USAID. Informa que se trata de una profesional muy capacitada y considerada por USAID a nivel tres de capacitación, reconocida internacionalmente, quien también se encuentra apoyando al Ministerio de Salud en lo que es la cadena de suministros.

El licenciado Solano hizo referencia a las experiencias sostenidas con el USAID antes AID las que veces utilizan métodos que no son apropiados para El Salvador, que es a eso a lo que se refiere el

licenciado Barrera, sin descalificar ni desmeritar lo expuesto por el doctor Flamenco, que esa organización promete o pone cualquier traje a sus pensamientos que no necesariamente es apropiado para el país.

El doctor Flamenco explicó que la profesional no están cobrando honorarios y que su interés es la de asegurar que la cadena de suministros sea exitosa.

El doctor Montoya Argüello preguntó cuál es el significado de KPI, a lo cual el doctor Flamenco explicó que significa Llave del Indicador Clave

El licenciado Barrera Salinas manifestó que ya que no son especialistas en planeación estratégica, pide se le explique si se trata de indicadores de rendimiento.

El señor Soriano expresó que en USAID desconocen de la inversión que hacen por atender a la institución; e informa que el sector trabajador ha tenido mucha experiencia con este tipo de proyecto aunque desconoce totalmente la explicación que hasta hoy se les ha brindado, pero que los representantes de la organización en el país llegan a explicar en Estados Unidos sobre las inversiones que se han efectuado y que, a manera de ejemplo, hace referencia a un proyecto millonario que había anteriormente con personal de FUSADES que terminó siendo desarrollado por la UCA, junto con el financiamiento del 100%, por lo que considera que también tienen que ser vigilados.

Explicó el doctor Flamenco el cuadro siguiente:

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ISSS

AREA DE ALCANCE	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	CALCULO MATEMÁTICO	META	TOLERANCIA	FRECUENCIA	ÁREA ASIGNADA A TOMAR MEDICIÓN	RESPONSABLE EN EL ÁREA
PATROCINIO	INVOLUCRAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO (P1)	PROCESO	Número de Asistencias de Patrocinador en Eventos y Reuniones/Total de Eventos Realizados x 100	> 90%	70-90%	c/15 días	UDI	Ing.Chavez
	SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO (P2)	PROCESO	Número de eventos y reuniones realizados/Total de Eventos Programados x 100	>90%	70-90%	c/15 días	UDI	Ing. Chavez Dr. flamenco
	HABILITACIÓN DEL CAMBIO (P3)	RESULTADO	Número de cumplimiento Compromisos o actividades acordadas/El total propuestas x 100	>90%	85-90%	c/15 DIAS	LOGISTICA, SALUD, ADMINISTRATIVA, RECURSOS H. GÉNERO,UDI,	SD, Logístico Ing. Eda Urquilla Lic.Salazar Ing. Barcenás

Continuó exponiendo el doctor Flamenco que en el área de organización, los indicadores serán medidos en el nivel de avance del desarrollo Estructura Organizacional, en el nivel de avance de la

Divulgación de Estructura, en el nivel de avance de nombramiento de recursos humanos, en el nivel de avance de desarrollo de los perfiles. En estos KPI o indicadores de rendimiento estratégico, ya se tienen algunos resultados.

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-P1: INVOLUCRAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO	4/6 x 100 = 66.6% (70-90%)
KPI-P2: SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	6/6 x 100= 100% (85-90%)
KPI-P3: HABILITACIÓN DEL CAMBIO	4/10 x 100= 40.0% (85-90%)

Explicó que sobre la marcha, se pueden encontrar algunos detalles que en la práctica no son lo que en la teoría expresa. En el nivel de avance de nombramiento de recursos humanos, al día de hoy podrá observarse un poco de cambio respecto al nivel reportado, que está a un 32.6% y en cuanto a los perfiles se ha mantenido un 48.6%. Esto es, que recursos humanos va creando los perfiles y los nombramientos tienen que coincidir con el 100% del perfil, para que ocupe su nuevo lugar. Realmente sólo son poco más de cuarenta plaza nuevas, explica que han estado monitoreando la creación de los nuevos perfiles, la actualización y la descripción de los nuevos perfiles, los nuevos puestos, los trámites de los nombramientos, los nombramientos en plazas nuevas y los nombramientos en las mismas plazas, que básicamente es una cantidad bastante pequeña; que ya se tienen indicadores con KPI estratégicos, tanto en el área de creación de perfiles, como en el área de los recursos encontrados hasta el momento.

ORGANIZACIÓN	NIVEL DE AVANCE DEL DESARROLLO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (O1)	RESULTADO	% de avance de la definición de la nueva estructura organizativa/% Total de la nueva estructura x 100	100%	100%	Ya resuelto	UDI USAID	Dr. Flamenco Ing. Erika Barroza
	NIVEL DE AVANCE DIVULGACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (O2)	PROCESO	Número de dependencias del ISSS en donde se ha realizado la divulgación /Total de dependencias del ISSS x 100	100%	>95%	c/15 días	VINCULACIÓN RECURSOS H. UDI	Lic. Nelson López. Ing. Chavez
	NIVEL DE AVANCE NOMBRAMIENTOS DERECURSOS HUMANOS (O3)	RESULTADO	% de avance de Recursos nombrados en nuevos puestos/Total de puestos de la nueva estructura x 100	100%	>90%	c/15 días	RECURSOS HUMANOS	Ing. Barcenás
	NIVEL DE AVANCE DESARROLLO DE PERFILES DE PUESTO(O4)	PROCESO	% de Avance de desarrollo de Perfiles de puesto/Total de perfiles x 100	100%	80-90%	c/15 días	RECURSOS HUMANOS	Ing. Barcenás

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-O1: NIVEL DE AVANCE DE LA NVA. ESTRUCTURA	100/100 x 100 = 100% (100%)
KPI-O2: NIVEL DE AVANCE DIVULGACIÓN	148/148 x 100= 100% (100%)

KPI-03: NIVEL DE AVANCE NOMBRAMIENTOS DE R.H $14/43 \times 100 = 32.6\%$ (>90%)
 KPI-04: NIVEL DE AVANCE DESEARROLLO DE PERFILES $70/141 \times 100 = 49.6\%$ (80-90%)

Siguiendo con el área de alcance de organización, tenemos un indicador estratégico en el avance en el avance en la documentación, ya llevamos un 17.46% el día de ayer. El nivel de creación de centros de costo se completó, y el nivel de avance de colocación y adecuación de equipo y mobiliario aún no ha comenzado.

ÁREA DE ALCANCE	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	CÁLCULO MATEMÁTICO	META	TOLERANCIA	FRECUENCIA	ÁREA ASIGNADA A TOMAR MEDICIÓN	RESPONSABLE EN EL ÁREA
ORGANIZACIÓN	DOCUMENTACIÓN (05)	PROCESO	Nivel de avance en la documentación de la Nueva estructura/Total de documentos necesarios en Nueva estructura x 100	100%	>95%	c/mes	UDI	Lic. Renata Vasquez Ing. Chavez Dr. Flamenco
	CENTROS DE COSTO(06)	RESULTADO	Nivel de Avance de Creación Centros de Costo /Total de Centros necesarios de la Nueva Estructura x 100	100%	100%	c/15 días	UFI UDI	Lic. Argueta Ing. Chavez
	EQUIPO Y MOBILIARIO (07)	PROCESO	Nivel avance de Instalación de Mobiliario y Equipo/Total de Mobiliario y equipo necesario para la nueva estructura x 100	100%	>90%	c/mes	SD ADMINISTRATIVA (MANTENIMIENTO) UDI	Lic. Milla Ing Chavez

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-05: NIVEL DE AVANCE EN LA DOCUMENTACIÓN $9.85/62 \times 100 = 15.9\%$ (>95%)
 KPI-06: NIVEL DE CREACIÓN CENTROS DE COSTO $21/21 \times 100 = 100\%$ (95%)
 KPI-07: NIVEL DE AVANCE COLOCACIÓN Y ADECUACIÓN EQUIPO Y MOBILIARIO NO AVANCE (0%)

En el área de comunicación, hasta el día de ayer, la encargada de la Unidad de Comunicación, ya tiene un 75% del avance del cambio comunicacional que tiene listo. Esto incluirá una aplicación que servirá para detectar el nivel de aceptación de los usuarios internos y porcentaje tienen ellos de aceptar el cambio

COMUNICACIÓN	CREACIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL (C1)	RESULTADO	Nivel de avance del desarrollo de Plan Comunicacional de la Gestión de cambio/Plan Comunicacional de Gestión de Cambio x 100	100%	100%	c/15 días	COMUNICACIONES UDI	Lic. Kenia Mejía Ing. Chavez Dr. Flamenco
	EJECUCIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL (C2)	RESULTADO	Nivel de Avance de ejecución del Plan comunicacional de la Gestión del Cambio/ Total de ejecución del plan x 100	100%	80-90%	c/15 días	COMUNICACIONES UDI	Lic. Kenia Mejía Ing. Chavez Dr. Flamenco
	NIVEL DE PARTICIPACIÓN (C3)	PROCESO	Nivel de avance participación de los convocados a las Jornadas Informativas sobre Gestión del Cambio Organizacional/Total de convocados a las Jornadas x 100	100%	>90%	c/mes	COMUNICACIONES UDI	Lic. Kenia Mejía Ing. Chavez
	CHANGE NET PROMOTER SCORE/ CNPS (C4)	PERCEPCIÓN	Percepción del Grado de Recomendación de la Gestión de Cambio. CNPS= %vendedores - % de Saboteadores.	80%	>50%	c/3 meses	COMUNICACIONES RECURSOS HUMANOS	Lic. Kenia Mejía Ing.Chavez Dr. Flamenco

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-C1: CREACIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL	0.25 /1 x 100 = 25% (100%)
KPI-C2: EJECUCIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL	NO INICIADO
KPI-C3: NIVEL DE PARTICIPACIÓN	NO INICIADO
KPI-C4: CNPS	NO REALIZADO (C/3m)

En el área de capacitación, aún no se ha iniciado las capacitaciones directamente con los grupos que tienen que ver con el área. Se están formando las clases.

AREA DE ALCANCE	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	CÁLCULO MATEMÁTICO	META	TOLERANCIA	FRECUENCIA	ÁREA ASIGNADA A TOMAR MEDICIÓN	RESPONSABLE EN EL ÁREA
CAPACITACIÓN	ASISTENCIA A CURSOS (CA1)	PROCESO	Número de asistentes a la capacitación/Total de Convocados a la Capacitación x 100	100%	>85%	c/mes	Recursos Humanos UDI	Ing.Xenia Ing.Chavez Lic. Marroquin
	CURSOS IMPARTIDOS (CA2)	RESULTADO	Número de Cursos Impartidos/Total de Cursos Planificados x 100	100%	>80%	c/mes	Recursos Humanos UDI	Ing.Xenia Ing.Chavez Lic. Marroquin
	VALIDACIÓN DEL CAPACITADOR (CA3)	PERCEPCIÓN	Nivel de satisfacción del usuario Interno respecto al capacitador. Valoración de 0—10 en encuesta	> 8	6-8	c/mes	Recursos Humanos UDI	Ing.Xenia Ing.Chavez Lic. Marroquin

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-CA1: NIVEL DE ASISTENCIA A CURSOS:	NO INICIADO
KPI-CA2: CURSOS IMPARTIDOS:	NO INICIADO

KPI-CA3: VALIDACIÓN DEL CAPACITADOR: NO INICIADO

En el área de Gestión y Monitoreo, ya se tiene el ROI (Retorno de la Inversión), un resultado, tomando en cuenta lo que ha costado la organización, contra lo que ya se ahorró con la nueva visión de la reorganización a nivel de la compra de medicamentos, dándonos como resultado en el retorno, de 4.1, ya se considera rentable. Y en el área de costo/beneficio, tenemos un 5.1, que es también muy bueno.

GESTIÓN Y MONITOREO	RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI). (GM1)	RESULTADO	Cantidad en dólares de ahorro por la implementación de la <u>Gestión</u> de cambio – Inversión en la nueva estructura/Inversión en la nueva estructura	2-3	>1	c/6 meses	UPLAN S.D LOGISTICA S.D SALUD VINCULACION UDI UFI	Ing.Orantes Lic.Argueta Dr. Zimmerman Dr. Ulloa Dr.Flamenco D. Logístico Lic. Salazar
	COSTO/BENEFICIO (GM2)	RESULTADO	valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos/ valor actual de los costos de inversión o costos totales.	>1	>1	c/6 meses	UPLAN S.D LOGISTICA S.D SALUD UDI- UFI VINCULACION	Ing.Orantes Lic.Argueta SD Logístico Dr. Flamenco Lic.Adriana
	NIVEL DE DESABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS (GM3)	PROCESO	Número de Códigos de Medicamentos Desabastecidos en los centros de Atención y Almacenes	0%	<2%	c/15 días	UPLAN UDI	Ing.Orantes Ing Chavez Dr. Flamenco

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-GM1: RETORNO DE LA INVERSIÓN $\$3,500,000 - \$ 676,319.35 / \$ 676,319.35 = 4.1$
(>1)

KPI-GM2: COSTO/BENEFICIO $3,500,000 / \$ 676,319.35 = 5.1(>1)$

KPI-GM3: NIVEL DE DESABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS $15/741 \times 100 = 2\% (<2\%)$

El doctor Flamenco continuó informando sobre algo muy innovador, en la Unidad de Planificación cuyo jefe ha comenzado a realizar una plataforma, mediante la cual se está tomando el nivel de inventario de ciertos medicamentos, estos son indicadores que aún no se han tomado tales como:

- control de inventarios
- incumplimiento de proveedores
- producción de guías clínicas en el área de salud
- racionalización de los códigos de insumos médicos.

	NIVEL DE INVENTARIO DE MEDICAMENTOS (GM4)	PROCESO	Número de medicamentos en niveles de Rango de inventario en centros de Atención y Almacenes	<u>Ran- gos</u>	<u>Ran- gos</u>	c/15 días	UPLAN DIV ABASTECIMIENTO SDS	<u>Ing Orantes</u> <u>Ing Chavez</u> <u>Dr. Flamenco</u>
	INDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIO DE MEDICAMENTOS (GM5)	PROCESO	Despacho de Medicamentos. /Inventario promedio de medicamentos x 100	>1	>1	c/3 mese	S.D LOGISTICA DIV.ABSTECIMIENTO UDI	<u>D. Logístico</u> <u>Ing Munguía</u> <u>Ing.Orantes</u> <u>Ing. Chavez</u>
GESTIÓN Y MONITOREO	INCUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES (GM6)	RESULTADO	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo/total de pedidos recibidos x 100	<10%	10-20%	c/3 meses	S.D LOGISTICA UACI UPLAN UDI	<u>D. Logístico</u> <u>Lic. Marina</u> <u>Rosa</u> <u>Ing.Orantes</u> <u>Ing. Chavez</u>
	PRODUCCIÓN DE GUIAS CLINICAS (GM7)	RESULTADO	Nivel de avance en el desarrollo de guías clínicas/Total de Guías Clínicas necesarias x 100	100%	>70%	c/3 meses	S.D SALUD DIV. NORMALIZACIÓN UDI	<u>Dr.Martínez</u> <u>Ing. Chavez</u> <u>Dr. Flamenco</u>
	RACIONALIZAR CÓDIGOS DE INSUMOS MÉDICOS (GM8)	PROCESOS	Número Actual de códigos de Insumos médicos/Total de Códigos de Insumos Médicos existentes x 100	Disminuir el 50%	30-40%	c/3 meses	S.D. SALUD DIV REGULACIÓN UDI	<u>Dr.Martínez</u> <u>Ing. Chavez</u> <u>Dr. Flamenco</u>

INDICADORES-KPI medidos hasta el 4 de Diciembre de 2019

KPI-GM4: NIVEL DE INVENTARIO DE MEDICAMENTOS :

NIVEL ÓPTIMO: (>=10m-<24m) 40/741 X 100= 5.4% (>80%)

NIVEL MEDIO: (>=8m-<10m) 29/741 X100= 3.9% (5-10%)

NIVEL CRITICO MENOR: (>=2m-<8m) 400/741X100= 54% (<5%)

NIVEL CRÍTICO MAYOR: (>0- <2m) 103/741x100= 13.9% (<2%)

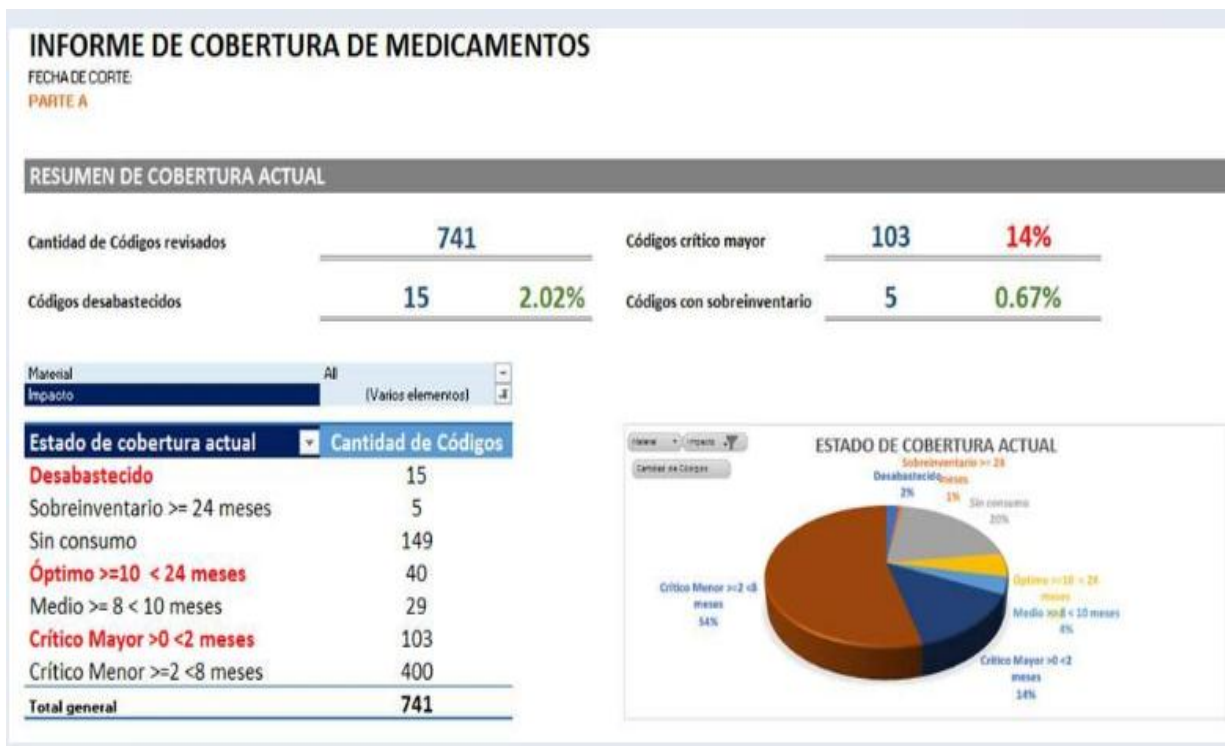
KPI-GM5: INDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS: NO INICIADO

KPI-GM6: INCUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES : NO INICIADO

KPI-GM7: PRODUCCIÓN DE GUIAS CLINICAS NO INICIADO

KPI-GM8: RACIONALIZAR CÓDIGO
 DE INSUMOS MÉDICOS NO INICIADO

Esto es lo que la UPLAN está haciendo hasta este momento, algo innovador, primeramente, está proporcionando el nivel de medicamentos vencidos y también está dando los rangos de inventarios que se tienen. Algo que se podrá observar en los siguientes diagramas. En el que se observa, que el nivel de códigos desabastecidos, ascienden actualmente a 15. Pero además el programa proporciona el nivel de existencia en inventarios, tanto a nivel óptimo, como a nivel crítico.



El licenciado Barrera Salinas expresó sus felicitaciones por este tipo de control, y desea que le aclare cuáles serán las fuentes de todos estos indicadores, de dónde se sacará la información y qué grado de confiabilidad tiene. Al respecto el doctor Flamenco dijo que la mayoría de datos son tomados del SAFISSS y de los datos que posee la UACI.

Ante lo cual, el licenciado Barrera Salinas manifestó que uno de los problemas que se afrontan es que hay muchas bodegas que no están en el SAFISSS, ya que cuando los medicamentos salen del Almacén Central, hacia esas bodegas, el dato es sacado de la contabilidad.

El doctor Flamenco explicó que algo en lo que se ha estado trabajando es la de adjudicar indicadores a la variable de rotación de inventarios, con los que se pretende obligar a todos los almacenes para que descarguen en tiempo real todo lo que están sacando y recibiendo, ya que eso permite tener una idea de lo que hay y no hay en tiempo real. Antes utilizaban un indicador en los almacenes, con el que si se tenía una sola tableta, entonces se estaba totalmente abastecidos. Este nuevo indicador, denominado Rotación de Inventarios, obligará a los almacenes a descargar en tiempo real, lo cual permitirá saber cuál es la existencia verdadera.

La doctora Hernández de Palma Morán manifestó que el sistema podrá solventar problemas que la capacidad humana no puede resolver. Expresa que considera que tiene un extra, pero la información se debe digitar y completar para ser confiable.

El señor Soriano hizo referencia a lo expuesto en el caso de comunicaciones, considera que es preocupante el hecho de que la actual jefa ya había estado en el instituto, por lo tanto ya conoce del mismo, ya lleva más de tres meses de estar acá. Pero si algo ha cambiado de las cosas buenas que está haciendo la administración y el Consejo Directivo, es que si no hay dinero para sacarlo en manifiestos públicos o en spots, se elaborarán boletines o que se tenga a alguien en la entrada y salida de los hospitales brindando información. Nunca ha visto un boletín felicitando a un médico por su labor o su cumpleaños, o para las enfermeras.

Ante lo expuesto, el doctor Flamenco informó que la licenciada Mejía, ya prácticamente ha finalizado con el plan estratégico y está por comenzar a trabajar con los usuarios internos, porque son los usuarios internos los de la gestión de cambio organizacional, para que apoyen en la misión.

El doctor Mario Ayala, asesor del Consejo Directivo, agregó que para el desarrollo del estudio efectuado, se requirió la visita a 25 farmacias y sí se evidenciaron problemas con respecto a lo que es el SAFISS, ya que presenta lentitud en lo que es el programa y se ven obligados a acumular recetas, porque no pueden subirlas al sistema en ese momento, al momento del despacho, entonces se ven obligados a guardarlas y las ingresan hasta que el sistema está en línea. Entonces, este dato todavía no está incorporado a los consumos del SAFISS. Otro más, en el despacho domiciliario, cuando hay retorno de los medicamentos, este medicamento es embodegado en la farmacia hasta esperar un cierto tiempo prudencial que ellos estiman que el paciente puede apersonarse a la farmacia a retirar el medicamento. Entonces, este medicamento tampoco está descargado en SAFISS porque está pendiente de su entrega, y así, varias situaciones que presentan diferentes farmacias, que hasta que hacen el despacho completos de esos medicamentos, es que el SAFISS está actualizado; entonces, la observación con respecto a lo que decía la doctora, esto ya depende de la forma en que la persona va descargando los medicamentos en cada farmacia; entonces el SAFISS va a estar actualizado sólo y únicamente, hasta que todas las farmacias hayan descargado hasta el último medicamento que ellos tengan ahí.

El doctor Flamenco aclaró con respecto a los medidores, que ofrecen cierta ventaja, como en el caso del índice de Rotación, se insistirá en los almacenes que no se retire el personal hasta que haya

descargado la última receta del día. Si el SAFISSS está dando problemas, recuérdese que ya los servidores son los que ya no pueden. Por se está trabajando en cambio del sistema.

El doctor Ayala manifestó que no del todo se puede culpar al SAFISSS, ya que también se tienen responsabilidades del descargo tardío tanto de recetas como de reparto domiciliario, que todavía está pendiente de poder ser entregado al derechohabiente. Expresa el doctor Flamenco que se está consciente de lo antes expuesto, nada más que el medicamento que se despacha como domiciliario, se reporta como acelerado, para que no se tome en cuenta en el inventario.

La señora Subdirectora General consultó si en el caso de un medicamento que es domiciliario que se despacha, pero si uno de esos medicamentos que no ha sido entregado, puede ser devuelto al inventario de la farmacia.

El doctor Ayala informó que es en ese tipo de situaciones que se debe de tener el cuidado del tiempo que se espera para volver a subir ese medicamento al SAFISSS.

El licenciado Campos Sánchez expresó que eso quiere decir que el SAFISSS no está apto para que puedan subir la información. Plantea el ejemplo: si recientemente se ha despachado una receta, pero no se sube al SAFISSS porque no está en línea se ha caído el servidor, considera que se pueden dar dos situaciones: puede ser la línea este fallando, o pueda ser que la capacidad del sistema esté agotada.

El doctor Ayala explicó que ambas observaciones pueden ser ciertas, tal y como sucedió en la Unidad Médica del Puerto de La Libertad tuvieron que cambiar todo el cableado, porque el cableado por la sala se había dañado, lo que provocaba fallas en el sistema. La ventaja que se tiene, es la fibra óptica, lo cual aumenta la potencia y por ello no se podría descargar la receta.

La doctora Hernández de Palma Morán, aclaró que los datos estadísticos entre mejor se operativizan, son más útiles. Continuó la explicación el doctor Flamenco, se refirió a centros de costos, según los cuadros siguientes:

1. CREACIÓN DE NUEVOS CÓDIGOS Y NOMBRES DE SUBLÍNEAS DE TRABAJO Y CENTROS DE COSTO:

CÓDIGO		NOMBRE
U. PRESUP. LÍNEA Y SUBL. DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO	UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA Y SUBLÍNEA DE TRABAJO Y CENTRO DE COSTO
01 00 00		DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL
01 01 00		DIRECCIÓN SUPERIOR
01 01 02	120106	DIRECCIÓN GENERAL SUBDIRECCIÓN LOGÍSTICA
01 03 00		RECURSOS HUMANOS
01 03 01	260206	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SECCIÓN DE GÉNERO
01 04 00		ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS
01 04 01	230204	ABASTECIMIENTO CENTRAL SECCIÓN REGISTRO Y NOTIFICACIONES
01 04 02		ALMACENAMIENTO
	1D0401	DEPARTAMENTO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN LOGÍSTICA
	1D0402	SECCIÓN COMERCIO EXTERIOR
01 04 04		LOGÍSTICA
	1G9101	OFICINA DE INTELIGENCIA DE MERCADO
	1G9201	OFICINA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO CON PROVEEDORES
01 11 00		LOGÍSTICA Y APOYO
01 11 02	250620	MANTENIMIENTO CENTRAL SECCIÓN SERVICIOS GENERALES
01 12 00		COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO
01 12 03	1B0501	COOPERACIÓN EXTERNA DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN EXTERNA
05 00 00		ATENCIÓN HOSPITALARIA DE SALUD
05 01 00		GESTIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL DE SALUD
05 01 02	512320	CONTROL DE GESTIÓN
	512321	SECCIÓN REDES
	512321	SECCIÓN ATENCIÓN HOSPITALARIA
	512801	DEPARTAMENTO ENFERMERÍA (Reactivación)
05 01 04		REGULACIÓN, NORMALIZACIÓN Y VIGILANCIA
	514001	DIVISIÓN REGULACIÓN, NORMALIZACIÓN Y VIGILANCIA
	514101	DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN
	514102	SECCIÓN DE REGULACIÓN DE MEDICAMENTOS
	514103	SECCIÓN DE REGULACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS Y DE LABORATORIO
	514201	DEPARTAMENTO DE NORMALIZACIÓN
	514301	DEPARTAMENTO VIGILANCIA SANITARIA

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
SECCIÓN PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PRESUPUESTO

SPSE/777 /2019

CÓDIGO		NOMBRE
U. PRESUP. LÍNEA Y SUBL. DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO	UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA Y SUBLÍNEA DE TRABAJO Y CENTRO DE COSTO
12 00 00		PREINVERSIÓN
12 01 00		GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PREINVERSIÓN
12 01 01	360304	ADMINISTRACIÓN DE PREINVERSIÓN
	360305	SECCIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
	360306	SECCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS
	360306	SECCIÓN GESTIÓN DE RIESGOS

2. MODIFICACIÓN DE NOMBRE EN CENTROS DE COSTO, MANTENIENDO EL CÓDIGO:

CÓDIGO		NOMBRE	
U. P. LÍNEA Y SUBL. DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO	UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA Y SUBLÍNEA DE TRABAJO Y CENTRO DE COSTO	
		NOMBRE ANTERIOR	NOMBRE ACTUAL
01 00 00		DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL	DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL
01 04 00		ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS	ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS
01 04 01	230403	ABASTECIMIENTO CENTRAL	ABASTECIMIENTO CENTRAL
		SECCIÓN MONITOREO DE CONTRATOS	SECCIÓN CONTROL DE CONTRATOS
01 04 02	1D0502	ALMACENAMIENTO	ALMACENAMIENTO
		JEFATURA DE DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE BIENES E INSUMOS (ACABI)	DEPARTAMENTO CONTROL E INSPECCIÓN DE LA CALIDAD DE BIENES E INSUMOS
01 04 03	1E0601	PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN
		UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE SUMINISTROS	DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE SUMINISTROS
01 11 00		LOGÍSTICA Y APOYO	LOGÍSTICA Y APOYO
01 11 01	250101	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES
		DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS GENERALES	DEPARTAMENTO GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS
	250104	SECCIÓN TALLER DE IMPRESIONES	SECCIÓN SERVICIOS DE MATERIAL IMPRESO
01 11 02	250604	MANTENIMIENTO CENTRAL	MANTENIMIENTO CENTRAL
	250607	SECCIÓN MOBILIARIO MÉDICO Y EQUIPO DE OFICINA	SECCIÓN MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO
		SECCIÓN MANTENIMIENTO DE EQUIPO MÉDICO	SECCIÓN MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO MÉDICO
01 12 00		COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO	COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO
01 12 01	1B0601	COMUNICACIONES	COMUNICACIONES
		UNIDAD DE COMUNICACIONES Y ATENCIÓN AL USUARIO	UNIDAD VINCULACIÓN ESTRATÉGICA
05 00 00		ATENCIÓN HOSPITALARIA DE SALUD	ATENCIÓN HOSPITALARIA DE SALUD
05 01 00		GESTIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL DE SALUD	GESTIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL DE SALUD
05 01 01	1C0A01	TÉCNICO NORMATIVA	TÉCNICO NORMATIVA
		DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD	DEPARTAMENTO ATENCIÓN Y PROGRAMACIÓN EN SALUD

KPI : AVANCE EN LA CREACIÓN DE LOS CENTROS DE COSTOS (KPI DE RESULTADO)

Avance del 100%. 21/21 CENTROS DE COSTO

Valoración de la Rentabilidad del Cambio Organizacional del ISSS

ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO

Lo que mide principalmente el análisis costo-beneficio es la relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, la cual es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Conocer relación costo-beneficio de un proyecto de inversión nos permite conocer su rentabilidad y así, por ejemplo, saber si el proyecto es viable y qué tan atractivo es en comparación con otros proyectos

La fórmula de la relación costo-beneficio es:

$$B/C = VAI / VAC$$

En donde:

B/C: relación costo-beneficio.

VAI: valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos.

VAC: valor actual de los costos de inversión o costos totales.

$$B/C = 3,500,000 / \$676,319.35 = 5.1$$

KPI DE RESULTADO

>1 Rentable

>5 muy Rentable.

Valoración de la Rentabilidad del Cambio Organizacional del ISSS

ANÁLISIS DE RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)

El ROI o Retorno de Inversión es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones. Este indicador nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Ahorro en compra de medicamentos con nueva visión: \$ 3.5 Millones

Costo anual del cambio organizacional ISSS: \$676,319.35

$$\frac{3,500,000}{\$676,319.35} = 4.1 \text{ KPI DE RESULTAD}$$

\$676,319.35

El doctor Flamenco concluyó que ha existido una rentabilidad de 4 veces por la inversión hecha en el cambio organizacional en el ISSS hasta esta fecha y procedió a darle lectura a la propuesta de acuerdo.

1°) Dar por recibido el informe de avance del trabajo realizado a la fecha.

2º) Considerar necesarios los siguientes lineamientos dirigidos a las áreas organizativas involucradas en el cambio organizacional:

- Nombrar al Dr. Carlos Enrique Flamenco Rodríguez, Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional como Gerente del Proyecto Estratégico de la Gestión del Cambio Organizacional en el ISSS, para que dé seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación del mismo.
- Todas las dependencias del ISSS que se incluyen en este cambio organizacional, deberán informar al gerente del proyecto el avance de los diferentes KPI's presentados en esta plenaria.
- Atender y dar prioridad al Departamento de Desarrollo Institucional para la actualización o creación de toda la documentación necesaria.
- Priorizar las actividades relacionadas con la implementación de la gestión de cambio organizacional de todas las áreas organizativas mientras dure este proyecto estratégico.
- Que las jefaturas de cada área organizacional gestionen los recursos necesarios para la realización de sus funciones
- Cumplir las disposiciones de la dirección general respecto al acatamiento de movimientos y consideraciones jerárquicas de las áreas involucradas en el cambio organizacional
- Agilizar la adecuación de los espacios físicos por parte de la subdirección administrativa para el reordenamiento organizacional.
- Que las jefaturas de las subdirecciones: administrativa, logística y de salud implementen de manera expedita los cambios organizacionales que les competen a cada dependencia.

El licenciado Solano se refirió al proyecto, manifestando que puede ser un buen proyecto, ahora se le está dando a esta administración la oportunidad de desarrollarlo, conoce que todos los proyectos de USAID tiene un gerente, pero es un marco general; se refirió que el doctor Flamenco es jefe de la unidad de Desarrollo Institucional, se puede entender que dejará esa jefatura para gerenciar el proyecto.

El doctor Flamenco contestó que no, realizaría las dos funciones.

El licenciado Solano señaló que ve una incongruencia, ya que desarrollará ambas gerencias; agregó que todas las facultades que se mencionan en el proyecto son facultades estrictas de la Dirección General del ISSS, por lo que él no está de acuerdo con ello. Finalmente preguntó si hay incremento de personal. Se le respondió que no. Agregó que no está de acuerdo en que las facultades que son del Director las delegue el Consejo Directivo, sino que sea el propio Director General el que lo haga. Sugirió que el acuerdo solo sea dar por recibido el informe.

El doctor Rivera Alemán manifestó que se tomará en cuenta lo mencionado por el licenciado Solano y sí se delegarán las facultades en el doctor Flamenco.

El licenciado Solano agregó que propone que se encomiende al doctor Ayala, asesor del Consejo Directivo, para que participe dándole seguimiento al proyecto y dé cuenta y parte del avance del mismo; así mismo sugiere que la persona de USAID haga una presentación ante el Consejo Directivo como autoridad superior.

El doctor Rivera Alemán manifestó que con mucho gusto se le pedirá a la persona de USAID para que realice la presentación solicitada.

El licenciado Campos Sánchez felicitó al equipo de la administración porque en poco tiempo se está presentando un avance de los indicadores, porque sin estos no se puede medir, está de acuerdo con lo planteado que las facultades sean delegadas por el señor Director General, y está de acuerdo con la intervención del doctor Ayala para ayudar a medir que toda la planificación de la medición sea realmente aterrizada al funcionamiento del Instituto.

El vicepresidente sometió a votación dar por recibido el informe presentado. Lo cual fue aceptado con 10 votos a favor.

El Consejo Directivo tomó el acuerdo siguiente:

ACUERDO #2019-2451.- El Consejo Directivo después de conocer a través de la Dirección General EL INFORME PRESENTADO POR LA UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, DENOMINADO: “**INFORME DE AVANCE DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL ISSS REALIZADO A LA FECHA**”, Y SOBRE EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA PUESTA EN MARCHA DE ESTE PLAN ORGANIZACIONAL. PARA LOGRAR DICHO PROPÓSITO, EL ISSS MANTIENE UNA POLÍTICA DE MEJORA CONTINUA EN TODAS LAS ÁREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, POR LO QUE UN CAMBIO GENERAL DE DICHA ESTRUCTURA, DEBE RESPONDER A LA VISIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO, LO CUAL IMPLICA NECESARIAMENTE UN MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE ESTE CAMBIO ORGANIZACIONAL CON EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LOGRAR EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO LAS METAS PLANTEADAS AL INICIO DEL PROCESO DE CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ISSS. EN OTRAS PALABRAS, LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO REQUIERE DE UN ANÁLISIS DE VARIABLES DIFERENTES A LAS TÍPICAS PARA ENTENDER EL DESARROLLO DE

LA MISMA. DEBIDO A QUE EL TÉRMINO “MANEJO DEL CAMBIO” PUEDE TENER DIVERSAS INTERPRETACIONES, ES IMPORTANTE ACOTARLO Y EXPLICARLO A MÁS DETALLE. PARA EL ISSS DEFINIREMOS LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO A TRAVÉS DE CINCO ELEMENTOS O TIPOS DE ACTIVIDADES: PATROCINIO, ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN, GESTIÓN Y SEGUIMIENTO. SEGÚN LA DOCUMENTACIÓN ORIGINAL EN PODER DE LA DEPENDENCIA RESPONSABLE; por unanimidad ACUERDA: **1°) DAR POR RECIBIDO EL INFORME DE AVANCE DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL ISSS REALIZADO A LA FECHA**”, QUE APARECE COMO **ANEXO NÚMERO UNO** DE LA PRESENTE ACTA; **2°) ENCOMENDAR AL DOCTOR MARIO JOSÉ AYALA ORANTES, ASESOR DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL ISSS, DÉ SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL ISSS; Y 3°) RATIFICAR ESTE ACUERDO EN LA PRESENTE SESIÓN.**

No habiendo más que tratar, finalizó la sesión a las doce horas con veinticinco minutos de este mismo día.

Se hace constar que todos los acuerdos del Consejo Directivo tomados en esta sesión se realizaron con base en la Constitución, Ley, Disposiciones Legales y Reglamentos vigentes y aplicables al ISSS.

Humberto Barrera Salinas
Vicepresidente del Consejo Directivo

Issa María Funes Corpeño
Miembro del Consejo

Orbelina Hernández de Palma Morán
Miembro del Consejo

Miguel Ángel Corleto Urey
Miembro del Consejo

Alejandro Hernández Castro
Miembro del Consejo

Ricardo Antonio Soriano
Miembro del Consejo

Alejandro Arturo Solano
Miembro del Consejo

Jesús Amado Campos Sánchez
Miembro del Consejo

Roberto Eduardo Montoya Argüello
Miembro del Consejo

Asucena Maribel Menjívar de Hernández
Miembro del Consejo

Herbert Rolando Rivera Alemán
Secretario del Consejo Directivo

/vj