EMMA C. ZÚÑIGA VALVERDE
SECRETARIA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

CERTIFICA:

I) Que la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social en el artículo 6º de la sesión Nº 8495, celebrada el 3 de marzo del año 2011, adoptó la resolución que literalmente dice:

"ARTICULO 6º Por tanto, conocida la información presentada por el señor Gerente Administrativo y teniendo a la vista las comunicaciones números GA-7837-11 y GA-8001-11 de fecha 8 de febrero y 1° de marzo, respectivamente, del año en curso, así como el documento elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, la Junta Directiva **ACUERDA** aprobar el *Manual de Organización de la Dirección Actuarial y Económica*, según los términos del documento que queda constando en forma anexa al original de esta acta.

En consecuencia, se deroga el *Reglamento de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica,* aprobado por la Junta Directiva en el artículo 11º de la sesión Nº 6489 del 24 de enero de 1991. ACUERDO FIRME".

II) El texto literal del citado *Manual de Organización de la Dirección Actuarial y Económica, aprobado en la citada sesión* Nº 8495, artículo 6º, celebrada el 3 de marzo del año 2011, y una copia del cual quedó constando en forma anexa al original de esa acta:

"Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Dirección de Desarrollo Organizacional

Manual de Organización de la
Dirección Actuarial y Económica

Julio, 2010

Tabla de contenidos

Introducción 3

1. Origen del estudio 3

2. Marco metodológico 4

3. Marco normativo para la elaboración de las estructuras organizacionales. 5

3.1 Criterios Generales para modificar la estructura organizacional 5

3.2 Disposiciones Básicas 6

3.3 Políticas y Estrategias Institucionales 8

3.4 Autonomía Institucional 9

4. Análisis general de la situación actual. 10

5. Marco legal 13

6. Estructura funcional y organizacional propuesta 14

6.1. Misión 14

6.2. Visión 15

6.3. Objetivos 16

6.3.1. Objetivo general 16

6.3.2. Objetivos específicos 16

6.4. Políticas de Funcionamiento 16

6.4.1. Política de servicio al usuario 17

6.4.2. Política de estructura organizacional 17

6.4.3. Política de calidad 17

6.4.4. Política de recursos humanos 18

6.4.5. Política de trabajo en equipo 18

6.4.6. Política financiera-presupuestaria 18

6.4.7. Política de efectividad 19

6.4.8. Política de participación 19

6.4.9. Política de Control y Evaluación 19

6.4.10. Política de Responsabilidad 20

6.4.11. Política de Creatividad e Investigación 20

6.4.12. Política aplicación de Leyes y Reglamentos 20

6.4.13. Política de Imparcialidad 20

6.4.14. Política de articulación de niveles o unidades de trabajo 20

6.4.15. Política de Control Interno 20

6.4.16. Política de Riesgo Financiero 21

6.5. Estructura por Procesos *21*

6.6. Niveles organizacionales *32*

6.7. Responsabilidades de los niveles organizacionales y funciones sustantivas *34*

6.7.1. Nivel: Dirección **34**

6.7.2. Nivel: Área Actuarial **45**

6.7.3. Nivel: Área Análisis Financiero **52**

6.7.4. Nivel: Área Estadística **56**

6.7.5. Área: Investigación Económica **64**

6.8. Estructura organizacional *68*

6.9. Tipo y ámbito de autoridad *70*

6.10. Articulación funcional *70*

7. Factores claves de éxito *72*

8. Aprobación de la Junta Directiva *73*

Introducción

La Seguridad Social es entendida y aceptada como un derecho que le asiste a toda persona de acceder, al menos a una protección básica en términos de salud y pensiones, la cual normalmente se enmarca en una serie de principios doctrinarios (*solidaridad, equidad, universalidad, igualdad, entre otros),* que mediante su presencia y equilibrios le proporcionan solidez al sistema.

La concepción universal respecto a este tema, ha requerido que cada nación se organice y configure diferentes sistemas de seguridad social, según sean los objetivos, política social existente y posibilidades financieras. Es en ese contexto, donde resulta trascendental la participación de instancias especializadas en temas financieros, económicos, demográficos y actuariales, que mediante el análisis del entorno económico y de la dinámica e interacción de variables endógenas y exógenas, permitan garantizar el equilibrio y sostenibilidad financiera de estos sistemas. En el caso particular de Costa Rica y específicamente de los seguros sociales que administra la Institución, esa responsabilidad se asignó a la Dirección Actuarial.

De acuerdo con el documento una CCSS renovada al 2025 y las políticas institucionales 2007-2012, los estudios actuariales son básicos para orientar y fortalecer la toma de decisiones que permita lograr la sostenibilidad de los seguros sociales que administra la Institución.

En razón de lo anterior, el presente documento se orienta a actualizar la estructura funcional y organizacional de la Dirección Actuarial, con el propósito de responder a las políticas y estrategias institucionales en esta materia.

1. Origen del estudio

De acuerdo con el oficio Nº GA-54249-09, con fecha 02 de diciembre de 2009, remitido por el Lic. José Alberto Acuña Ulate, Gerente Administrativo, quien solicita a la Dirección de Desarrollo Organizacional, analizar y emitir el criterio de la propuesta de estructura organizacional de la Dirección Actuarial, elaborada por esa unidad de trabajo.

Con el propósito de cumplir con este requerimiento, se consideró pertinente realizar el estudio técnico, para alinear las competencias de esta Dirección con las políticas y estrategias institucionales.

2. Marco metodológico

Para atender lo requerido por las autoridades superiores, se realizaron diversas sesiones de trabajo con el Lic. Guillermo López Vargas, Director Actuarial, quien suministró la información correspondiente a las competencias y responsabilidades que se desarrollan en la Dirección y sus unidades adscritas.

Se analizó el contenido del Reglamento de la Dirección Actuarial y Política Económica, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 11 de la sesión No.6489, celebrada el 24 de enero de 1991.

Para el desarrollo de este documento, se aplicó el "Modelo para la elaboración de los Estudios Organizacionales", metodología utilizada por la Dirección de Desarrollo Organizacional, que permite organizar las unidades de trabajo por procesos afines e interrelacionados, sin fragmentar o burocratizar la organización.

El 22 de abril de 2010, la propuesta funcional y organizacional se presentó a la Junta Directiva y algunos directivos estimaron conveniente que se integrara al documento ciertas iniciativas impulsadas por la Gerencia de Pensiones en materia actuarial, por lo que se pospuso el análisis del Manual de Organización.

La Gerencia Administrativa remitió el Manual mencionado al Lic. Miguel Pacheco Ramírez, Gerente de Pensiones para el criterio respectivo y con la nota GP-6729-10 del 03 de mayo de 2010 el Lic. Pacheco Ramírez, presenta las observaciones correspondientes y concluye:

> *"…salvo por la necesidad de incluir lo necesario para la adecuada coordinación con la Gerencia Pensiones en cuanto a los estudios actuariales, esta Gerencia no emite objeciones sobre el Manual propuesto, aunque dado que no se cubren las necesidades previamente manifestadas por la Gerencia, se reitera la necesidad de retomar en el menor tiempo posible el planteamiento original del Plan de Mejoramiento Integral de la Gerencia"*

La Gerencia Administrativa con la nota GA-19170-10 del 10 de mayo de 2010, solicitó a la Dirección de Desarrollo Organizacional analizar las observaciones planteadas por el Lic. Miguel Pacheco.

El 26 de mayo de 2010, se realizó una sesión de trabajo con el Lic. Guillermo López Vargas, Director de Actuarial, con el propósito de analizar técnicamente la propuesta de la Gerencia de Pensiones correspondientes con las acciones actuariales, determinándose la importancia de incluir en el Manual de Organización de esa Dirección, algunas funciones sustantivas relacionadas con la coordinación de actividades para el desarrollo de investigaciones específicas, el análisis conjunto de hipótesis, proyecciones y resultados de valuaciones actuariales, la validación de las bases de datos de asegurados activos y de pensionados, entre otros aspectos, los cuales fueron integrados en el presente documento.

El 24 de junio de 2010, mediante la nota DDO-0339-2010, la Dirección de Desarrollo Organizacional le comunica a la Gerencia Administrativa, que se analizó con el Lic. Guillermo López las observaciones del Lic. Pacheco Ramírez y que se realizarán los ajustes correspondientes para remitir nuevamente la propuesta organizativa, a efecto de ser presentada a la aprobación de la Junta Directiva.

3. Marco normativo para la elaboración de las estructuras organizacionales.

A continuación se presentan una serie de disposiciones y lineamientos básicos que orientan el desarrollo de los estudios organizacionales:

3.1 Criterios Generales para modificar la estructura organizacional

- La organización se debe estructurar por procesos para responder a las políticas institucionales aprobadas por la Junta Directiva en los documentos: Políticas Institucionales 2007-2012 y Una Caja Renovada hacia el 2025. Sin embargo, se analizaron otras formas de organización (por funciones, zona geográfica, matricial, redes, virtual), a efecto de determinar su pertinencia.

- La organización funcional y estructural responderá a la misión, la visión y la estructura por procesos diseñada y se establece con criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

- La estructura organizativa permitirá mejorar la eficiencia, la eficacia y facilita la administración y la asignación de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.

- En respuesta a la normativa institucional, el diseño funcional y organizacional se orientará a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, responde a las competencias asignadas, a la estrategia de desconcentración y se establece con una proyección de futuro.

- La propuesta organizacional debe promover el uso eficiente del recurso humano, en casos estrictamente necesarios se deben aplicar algunas reclasificaciones de puestos, cuando los funcionarios asumen funciones de mayor responsabilidad e impacto.

- La propuesta que se diseñe fortalecerá el cumplimiento de la ley de control interno, los mecanismos de evaluación, de fiscalización y la definición de posibles riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas.

- Para la implementación de los procesos de reestructuración organizacional, la Gerencia respectiva deberá nombrar un funcionario, responsable de coordinar y ejecutar las acciones requeridas con las diversas instancias institucionales (Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección Jurídica, Dirección de Presupuesto, entre otras) para lograr el desarrollo efectivo de la organización.

- Cuando se requiera suprimir o modificar el perfil de una unidad de trabajo, se deben justificar técnicamente los motivos, las ventajas, desventajas y recomendar la reubicación o pago de prestaciones legales de los funcionarios afectados.

- En la implementación de los estudios organizacionales, en los cuales se produzca la creación, modificación o supresión de unidades de trabajo, que afecten los derechos de los funcionarios, debe garantizarse a los interesados los principios constitucionales del debido proceso y la legítima defensa por esta razón, es necesario comunicarles en forma oportuna y por escrito, mediante acto administrativos debidamente motivado en lo pertinente.

- En los estudios organizacionales que demanden el traslado de funcionarios, es requisito comunicarle al servidor en forma oportuna, otorgarle la oportunidad de impugnar la medida, antes de ser ejecutada y suministrarle toda la información pertinente (motivos, condiciones, salario, horario, puesto en forma temporal o definitiva, entre otros aspectos).

3.2 Disposiciones Básicas

A continuación se describen las disposiciones básicas que regulan los aspectos esenciales para la elaboración de los estudios de estructura organizacional, relacionados con el diseño, el rediseño, la reorganización administrativa y la reestructuración organizacional de las diversas unidades de trabajo de la Institución:

a) La Junta Directiva en el artículo 19°, de la sesión número 8018, celebrada el 13 de diciembre de 2005, aprobó el “Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Organizacional de la Institución”. La aplicación de esta normativa permite ubicar a las diferentes unidades de trabajo en el contexto organizacional de la Institución, con elementos que definen en forma técnica y racional los diversos niveles jerárquicos y el

desarrollo de una gestión que en su globalidad facilita el cumplimiento eficaz de la misión establecida para la organización.

El manual mencionado define una serie de políticas generales que se deben atender para el diseño y la modificación de la estructura organizacional de la Institución. Seguidamente se mencionan las que se consideran de mayor impacto y relevancia:

- La modificación de las estructuras organizacionales en los diferentes ámbitos, áreas y niveles de la organización, debe facilitar el funcionamiento desconcentrado de las diversas unidades de trabajo.

- La actualización de la estructura organizacional de la Institución, será congruente con el proceso de modernización y promoverá la eficiencia en el uso de los recursos.

- Las modificaciones y el crecimiento de la estructura organizacional responderán a los cambios en el entorno, a la asignación de nuevas estrategias y productos, al incremento en el nivel de complejidad, a los requerimientos de la Institución y de los usuarios de los servicios.

- La estructura organizacional no debe utilizarse como un fin para la reasignación de puestos, debido a que incrementa en forma innecesaria los costos administrativos y la burocracia.

- El diseño, modificación, reestructuración y estatus jerárquico de las unidades de trabajo en el ámbito organizacional de la Institución, responderán a las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, a la racionalización de los niveles jerárquicos, a evitar la duplicidad funcional, la conformación de estructuras paralelas, la organización vertical innecesaria y la fragmentación de los procesos de trabajo.

- Los puestos de nivel de jefatura en las diversas unidades de trabajo de la Institución, deben responder a la estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva.

- Los procesos de trabajo se realizarán preferiblemente en forma integral y se debe evitar que atraviesen límites organizacionales o funcionales, con el propósito de agilizar el desarrollo de la gestión, respetando los aspectos de control interno.

- En el desarrollo funcional y estructural de las diversas unidades de trabajo, se deben considerar las ventajas de la centralización y de la desconcentración en beneficio de la eficiencia, la eficacia en la prestación de los servicios y de la satisfacción de los usuarios.

- La nomenclatura, el nivel jerárquico y la estructura funcional y organizacional de las unidades de trabajo de la Institución, responderán a un estudio técnico elaborado o avalado por la Dirección de Desarrollo Organizacional y aprobado por la Junta Directiva.

- Las jefaturas de las unidades de trabajo, deben desarrollar la gestión con base en la estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva, mediante la conformación de equipos de trabajo inter, muldisciplinarios, el desempeño polifuncional de los colaboradores y la orientación de las acciones para lograr la consecución de los objetivos estratégicos y la misión de la Institución.

- Los procesos de reestructuración organizacional, pueden implicar la remoción, traslado o supresión de plazas o funcionarios, de afectarse las condiciones laborales de los colaboradores, es necesario realizar un debido proceso, con la finalidad de garantizar sus derechos laborales.

b) Adicionalmente a lo anterior, se debe atender el contenido de la circular N° GDA-14156-06 del 28 de marzo de 2006, emitida por el cuerpo de Gerentes de la Institución, relacionada con la utilización obligatoria de la nomenclatura organizacional aprobada por la Junta Directiva.

3.3 Políticas y Estrategias Institucionales

La elaboración de los estudios de organización se debe orientar al cumplimiento de los siguientes elementos definidos por las autoridades superiores:

- Las líneas estratégicas 2007-2012 y Una Caja Renovada hacia el 2025, aprobados por la Junta Directiva en el artículo 1° de la Sesión N° 8150, del 10 de mayo de 2007, los cuales establecen en materia de organización lo siguiente:

  - ***Líneas de acción para el quinquenio 2007-2012***

  Acciones dirigidas a modernizar y renovar el modelo organizacional

  Se incluyen, entre otras: la implantación de un modelo organizacional en el nivel central de la C.C.S.S., basado en la administración por procesos y el enfoque de redes en la prestación de los servicios institucionales, acorde con el marco estratégico institucional; e inicio de un proceso de desarrollo organizacional similar, en los niveles regional y local; la articulación efectiva
  de las distintas áreas funcionales de la C.C.S.S.; el mejoramiento de la coordinación entre el nivel central y las unidades de atención directa a los usuarios, la formulación de políticas e instauración de mecanismos tendientes a aumentar la transparencia y a fortalecer la rendición de cuentas, en todos los ámbitos de la organización.

- ***Visión de la CCSS al año 2025***

Visión desde la perspectiva organizacional

La CCSS es una institución desconcentrada en lo pertinente, bajo el enfoque de redes y procesos como principio organizador; con una estructura altamente funcional y con los niveles jerárquicos estrictamente necesarios, de tal manera que la toma de decisiones es muy ágil, poco burocrática y de un carácter más matricial. El trabajo es realizado predominantemente por especialistas y técnicos organizados en equipos multidisciplinarios, que responden más a la lógica de los procesos y proyectos, y no de las funciones y tareas aisladas, que propician la descoordinación, la atomización de esfuerzos y la aparición de feudos. Además, existe una amplia articulación entre las distintas áreas funcionales, así como entre el nivel central y las unidades de atención directa a los usuarios, con una clara definición de las competencias y responsabilidades asignadas a cada uno de los niveles.

Para realizar lo anterior, se definió como estrategia *"Implementar un nuevo modelo organizacional basado en el enfoque de procesos, que contribuya al logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales"*.

3.4 Autonomía Institucional

La Institución, con base en el artículo 73 de la Constitución Política de Costa Rica, tiene autonomía de gobierno y administración; sin embargo, en materia de estructura organizacional, se consideran los "Lineamientos para el Proceso de Reestructuración" elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), donde el capítulo Marco Jurídico, del apartado Normativa Constitucional, establece:

"Normativa Constitucional:

La Constitución Política en su numeral 192, garantiza que los servidores públicos sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.

En concordancia con ello, el artículo 104 de la Ley General de la Administración Pública dispone en lo conducente:

"En silencio de la ley, el jerarca podrá nombrar, disciplinar y remover a todos los servidores del ente, de conformidad con los artículos 191 y 192 de la Constitución Política".

Si bien las disposiciones constitucionales referidas se encuentran ubicadas en un capítulo denominado "El Servicio Civil", sus alcances no se limitan a los funcionarios cubiertos por el Régimen, pues que de conformidad con el Acta Nº 99 de la Comisión Permanente de Gobierno y Administración relativa a la discusión del proyecto de la Ley General de la Administración Pública y específicamente al numeral 104 citado, rigen para todos los servidores de la Administración Pública.

Así las cosas y con fundamento en la normativa constitucional, un funcionario público puede ser removido en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos. Sin embargo, la aplicación de estos procesos exige la sujeción a una serie de requerimientos previos plasmados -la mayoría de los casos- en la legislación, como ocurre especialmente en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, con lo cual se persigue garantizar el absoluto respeto a los derechos constitucionales de los servidores.

Al respecto, la Sala Constitucional ha indicado que:

"El artículo 192 de la Constitución Política faculta a la Administración Pública para disponer la reestructuración de las diversas dependencias que la componen, con el fin de alcanzar su mejor desempeño y organización, para lo cual podrá ordenar no sólo la eliminación y recalificación de las plazas, sino el traslado de los funcionarios a cargos diversos, siempre y cuando se observe el debido proceso(...) La facultad de trasladar o reducir forzosamente a los funcionarios públicos es intrínseca del Estado, el cual podrá poner en práctica - siempre y cuando se respete el procedimiento establecido para acordar reorganización -, las medidas necesarias a fin de organizar sus diferentes dependencias para conseguir un mejor funcionamiento de las mismas..."(Voto No.4246-94)".

4. Análisis general de la situación actual.

Desde la creación de la Institución, la Dirección Actuarial ha desempeñado funciones en el área actuarial, financiera, económica y estadística. En 1995, su estructura orgánica refleja la existencia de un Departamento por cada una de esas áreas, no obstante esta situación, el reglamento de la Dirección Actuarial, vigente y aprobado en 1991, desde hace más de diez años se encuentra desfasado, por cuanto la estructura funcional y organizacional no corresponde a los requerimientos actuales de la organización.
En la actualidad, esta Dirección cuenta con un equipo de trabajo profesional multidisciplinario, altamente especializado en las disciplinas de Actuaría, Economía, Finanzas, Estadística, Matemática, Demografía, Administración y Sistemas de Información; dispone con un plan de formación y capacitación del recurso humano, mediante el cual se otorgan incentivos para el crecimiento profesional en aquellas áreas de interés.

Es importante mencionar que la principal fortaleza de la Dirección Actuarial no radica en un área particular, sino en su integralidad, en el sentido de que su funcionamiento tiene un carácter matricial, donde los estudios como tales son producto del trabajo interrelacionado de sus diferentes componentes.

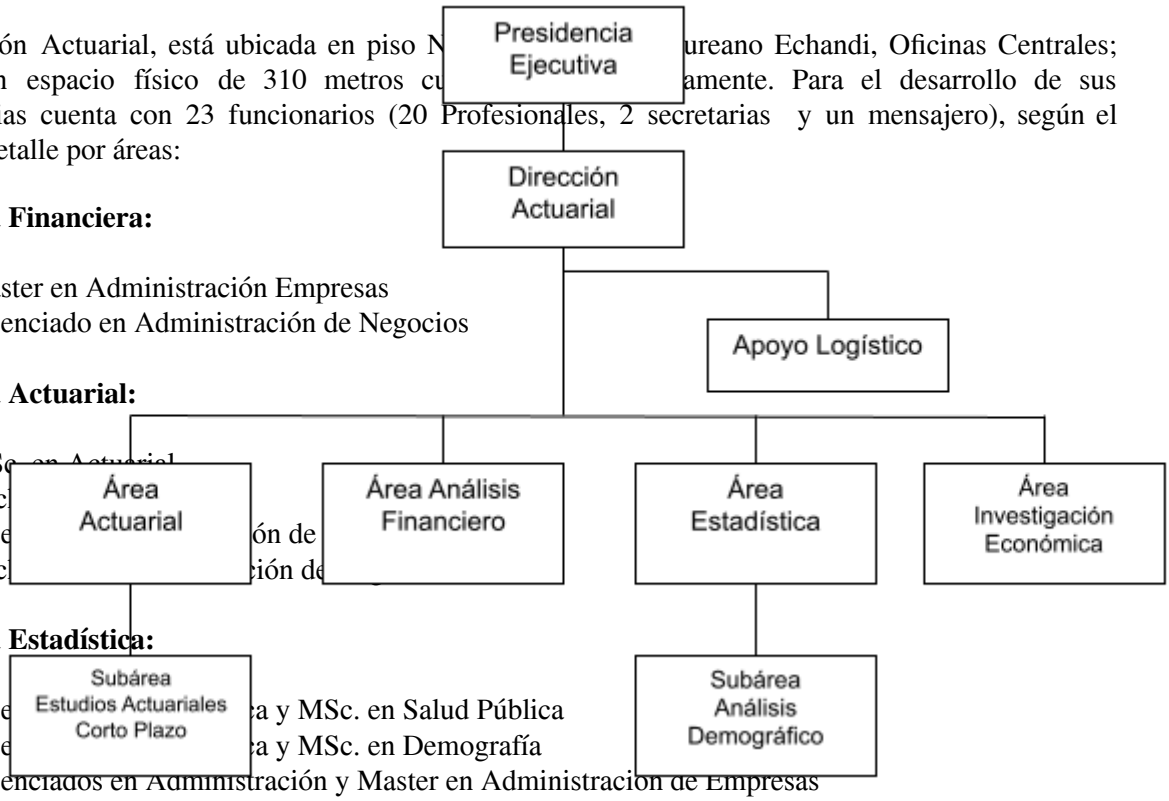
El carácter asesor de esta Dirección y la investigación como función sustantiva de la misma, ha conducido a la creación de sistemas de información como insumo para los estudios internos que en materia financiera, económica y actuarial, requieran las autoridades superiores, a efecto de garantizar las sostenibilidad financiera de los seguros sociales en el corto, mediano y largo plazo.

Concretamente, los sistemas de información que actualmente se encuentran en operación son los siguientes:

a. Sistema Administrador de Información en Seguridad Social (SAISS).
b. Sistema de Proyecciones Demográficas y Financieras (PRODEFI).
c. Sistema de Información en Pensiones (SIPEN).
d. Sistema de Información de Incapacidades Temporales (SEIN).
e. Sistema de información en Servicios de Salud (SISALUD)
f. Sistema Estadística de Patronos, Trabajadores y Salarios (EPT).
g. Sistema de Información en Cobertura (SIC).

La Dirección Actuarial depende jerárquicamente de la Presidencia Ejecutiva, es un órgano técnico y asesor responsable de participar en la formulación de políticas institucionales en materia financiera, actuarial y económica. Además, asesora a las Gerencias y dependencias de la Institución en los casos en que le sean consultados expresamente.

Para el desarrollo de las funciones técnicas, la estructura organizacional esta Dirección es la siguiente



La Dirección Actuarial, está ubicada en piso N ureano Echandi, Oficinas Centrales; dispone un espacio físico de 310 metros cu amente. Para el desarrollo de sus competencias cuenta con 23 funcionarios (20 Profesionales, 2 secretarias y un mensajero), según el siguiente detalle por áreas:

Área Financiera:

2 Master en Administración Empresas
1 Licenciado en Administración de Negocios

Área Actuarial:

1 MSc. en Actuarial
2 Bac
1 Lice ón de
1 Bac ción de

Área Estadística:

1 Lice a y MSc. en Salud Pública
1 Lice a y MSc. en Demografía
2 Licenciados en Administración y Master en Administración de Empresas

1 Bachiller Estadística

Área Económica:

1 Licenciado en Economía y MSc. Políticas Públicas
1 Bachiller en Economía
1 Bachiller en Estadística

Logística:

1 Licenciado en Administración de Empresas
1 Ingeniero en Informática
1 Técnico en Administración de Empresas
1 Secretaria Ejecutiva

Dirección:

1 Licenciado en Economía, MBA y MSc en Sistemas de Seguridad Social y Técnicas Actuariales.
1Secretaria Ejecutiva
1 Mensajero.

De acuerdo con la información recopilada, se determinó que la Dirección Actuarial, cuenta con la misma estructura organizacional aprobada por las autoridades superiores, razón por la cual, se requiere actualizar las competencias de las diversas unidades de trabajo adscritas, con el propósito de que respondan con efectividad a los requerimientos institucionales.

5. Marco legal

Se anotan las disposiciones legales básicas (constitución política, leyes, reglamentos, políticas, normativas, lineamientos, etc), que justifican la permanencia de la organización y regulan los aspectos esenciales relacionados con la conformación de la unidad de trabajo en estudio y definen su marco de acción institucional.

De acuerdo con el análisis realizado y la información recopilada, el fundamento legal aplicable a la organización, es el siguiente:

La Junta Directiva, en el artículo 11 de la sesión Nº 6489 del 24 de enero de 1991, dispuso aprobar el Reglamento de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, publicado en el diario oficial La Gaceta número 108, del 10 de junio de 1991. Para los fines del presente apartado se citan los artículos 1º y 2º, del Capítulo I, De la creación, objetivos y funciones:

"…Artículo 1º:

Créase en la Caja costarricense de Seguro Social, la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, para los efectos los artículos 23, 33, 34, 35, 39, 41, 42 y 43 de la Ley Constitutiva de la Institución.

Artículo 2º:

Además de lo que específicamente establecen los artículos 23, 33, 34, 35, 39, 41, 42 y 43 de la Ley Constitutiva de la Institución y se señale posteriormente, se definen como objetivos y funciones genéricas de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, los siguientes:

a) ***Participar en el Consejo Asesor de Planificación Institucional y en el desarrollo, en el ámbito de sus posibilidades y competencia, del Sistema de Planificación Institucional.***

b) ***Coordinar con la Dirección de Planificación Institucional todo lo concerniente al establecimiento de los planes de desarrollo de la Institución.***

c) ***Proponer directrices para el desarrollo de la política Institucional en torno a la administración, gestión y finanzas de la seguridad social, en el marco de los planes de desarrollo de los seguros sociales.***

d) ***Establecer los planes de corto, mediano y largo plazo requeridos para el adecuado funcionamiento y desarrollo del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, con énfasis en los aspectos actuariales y de estabilización.***

e) ***Establecer los planes de estabilización financiera y económica del Seguro de Enfermedad y Maternidad.***

f) ***Realizar los estudios actuariales y económicos requeridos por la Institución.***

g) ***Asesorar la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Gerentes de la Institución, en el proceso de toma de decisiones en áreas claves sobre material actuarial, financiero, económico y estadística.***

h) ***Mantener un sistema de información confiable y oportuna de carácter técnico que coadyuve al desarrollo de las funciones de dirección, coordinación y ejecución operativa".***

6. Estructura funcional y organizacional propuesta

Presenta una serie de variables técnicas fundamentales que le permiten a la organización cumplir con las competencias asignadas, contiene la misión, la visión, los objetivos, las políticas de funcionamiento, la estructura por procesos, los niveles organizacionales, las responsabilidades de los mismos, las funciones sustantivas que debe realizar cada uno de los componentes de la organización, la estructura organizacional (organigrama jerárquico), el tipo y ámbito de autoridad, las relaciones de coordinación, los factores claves de éxito, entre otros aspectos.

6.1. Misión

La misión establece en forma clara y concisa la razón de ser de la organización, aspecto que permite definir los objetivos para direccionar los procesos, los subprocesos y los proyectos estratégicos de las unidades de trabajo, a efecto de lograr un propósito común y la satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

> *"Somos la unidad especializada en la investigación y desarrollo de macroindicadores actuariales, estadísticas demográficas, económicas y financieras, que permitan lograr el equilibrio y la sostenibilidad de las finanzas de la seguridad social."*

Para lograr lo anterior, la organización se compromete a cumplir con los siguientes valores:

Excelencia
Promovemos la excelencia en el desarrollo de la gestión, en beneficio de la sociedad y de los usuarios de los servicios.

Tolerancia
Respetamos las ideas y opiniones de los demás, no obstante sean diferentes a las nuestras.

Respeto a las personas
Apoyamos y valoramos a las personas que trabajan y aportan soluciones para el bienestar de la organización y de la Institución.

Responsabilidad social
Contribuimos significativamente al desarrollo institucional y del país, privilegiando la eficiencia, la calidad y la oportunidad en la prestación de los servicios que otorga la Institución.

Humanismo
Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros funcionarios, resaltando los valores humanos de dignidad, honestidad, transparencia, entre otros.

Cooperación

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación inter y extra institucional, para desarrollar con oportunidad las acciones en salud, pensiones y prestaciones sociales.

Compromiso
Se desarrollarán acciones para cumplir con la obligación contraída, lograr la oportunidad en la ejecución del trabajo, promover el desarrollo de la cultura organizacional y mantener un análisis permanente de la organización y del entorno, con el propósito de orientar la toma de decisiones.

Integridad
La ética y la moral serán las bases de nuestra actuación y los elementos fundamentales que orienten la toma de decisiones.

Transparencia
Las actuaciones de los funcionarios en los asuntos de carácter institucional y de cualquier orden, se deben tratar con ética, honestidad, lealtad, claridad, sin ambigüedad y con altos valores morales.

6.2. Visión

Visualiza a la organización en el mediano y largo plazo, lo cual es importante para establecer los procesos de planificación estratégica interna y favorecer la competitividad de la unidad de trabajo. La visión definida para esta unidad de trabajo es la siguiente:

> *"Seremos una organización estratégica, asesora del núcleo Director de la Institución, líder en el conocimiento de la problemática y soluciones técnicas actuariales, en materia de equilibrio y sostenimiento financiero del Seguro de Salud y Pensiones, que fundamenta con información integrada, confiable y oportuna la toma de decisiones institucional."*

6.3. Objetivos

Son los resultados que la organización debe cumplir, orientan las decisiones de la administración, establecen las bases para la planificación y definen los propósitos y metas de las unidades de trabajo.

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

6.3.1. Objetivo general

- Desarrollar estudios actuariales, estadísticos, financieros y económicos que permitan asegurar la sostenibilidad de los seguros de salud y de pensiones, retroalimentar la planificación institucional, la toma de decisiones y la formulación a nivel global de políticas y estrategias.

6.3.2. Objetivos específicos

- Mantener en forma eficiente, oportuna y con calidad, las actividades estratégicas, técnicas, logísticas y administrativas, necesarias para facilitar el cumplimiento efectivo de las competencias asignadas.

- Contar con evaluaciones y estudios actuariales de corto, mediano y largo plazo e indicadores macroeconómicos (producción, empleo, inflación, tasas de interés, devaluación, entre otros), que permitan la sostenibilidad de los regímenes de salud y de pensiones que administra la Institución.

- Obtener estimaciones y proyecciones del impacto financiero de corto plazo, del comportamiento de los ingresos de los seguros sociales, por sectores institucionales.

- Contar con los estudios estadísticos requeridos para facilitar los análisis actuariales de los seguros sociales que administra la Institución.

- Establecer el impacto en las finanzas de la Institución, los cambios económicos, sociales y laborales en el país.

6.4. Políticas de Funcionamiento

Las políticas de funcionamiento son guías básicas y escritas, que determinan la acción administrativa de una unidad organizacional; señalan los límites generales dentro de los cuales se deben realizar las actividades de conformidad con los planes y procesos establecidos. Su correcta interpretación estimula los criterios para el ejercicio de la autoridad, promueven la acción y establecen el marco que orienta el desarrollo de la organización.

A continuación se presentan las políticas básicas de funcionamiento de esta unidad de trabajo.

6.4.1. Política de servicio al usuario

- Se estimulará e impulsará una cultura organizacional de servicio al usuario, con una atención esmerada, oportuna y de calidad.

- La organización se orientará a satisfacer la demanda de los usuarios de los servicios, de acuerdo con las políticas y estrategias institucionales.

6.4.2. Política de estructura organizacional

- Se consolidará una estructura organizacional racional, plana y flexible, con delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades, dentro del concepto de facultación.

- Se facultará a los diversos niveles jerárquicos de la organización y a los funcionarios, según corresponda, para la toma de decisiones, con la finalidad de lograr un desarrollo efectivo de la gestión, oportunidad y calidad en la prestación de los servicios.

- El trabajo se organizará por procesos, con funcionarios capacitados para el trabajo en equipo y el desempeño polifuncional.

- Se promoverá una organización matricial para el desarrollo de los proyectos, programas y acciones que demandan este tipo de estructura, a efecto de atender con oportunidad y calidad los requerimientos institucionales.

- Las funciones de dirección en los nuevos modelos organizacionales, se enfocarán fundamentalmente a la planificación estratégica y táctica, el control, la evaluación y la retroalimentación de la gestión, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, a fortalecer los procesos de desconcentración, ubicar la toma de decisiones cerca de donde ocurre la acción y al desarrollo de un liderazgo que permita mejorar la efectividad de la organización y la atención de los usuarios.

6.4.3. Política de calidad

- Se adoptará el concepto de aseguramiento de la calidad, con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios y la efectividad en el desarrollo de la gestión.

- El cumplimiento y fomento de una cultura de rendición de cuentas y las acciones de retroalimentación, serán la base para lograr mayor calidad en la prestación de los servicios.

6.4.4. Política de recursos humanos

- El personal debe reunir los requisitos para el puesto y ofrecer un potencial de desarrollo, con capacidad de adaptación, apertura al cambio y vocación de servicio.

- La evaluación del desempeño estará enfocada a la medición de los resultados individuales y grupales y su contribución al valor agregado en la prestación de los servicios.

- Se estimulará la motivación individual y grupal del personal, basada en el logro, el reconocimiento a la excelencia y el establecimiento de un clima organizacional que propicie relaciones interpersonales positivas en beneficio de los usuarios y de la productividad de la organización.

- Se promoverá una cultura organizacional que fomente un clima laboral que propicie relaciones interpersonales positivas, la creatividad, la ética, la moral, la productividad, la excelencia y enfoque los servicios que se otorgan a la satisfacción de los usuarios, con la finalidad de fortalecer la honradez, la lealtad, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia y la calidad humana.

- La capacitación y la actualización profesional del recurso humano serán elementos básicos para solventar las debilidades detectadas y fortalecer las habilidades y destrezas requeridas por la organización.

- Se promoverá un ambiente laboral que propicie la superación, el desempeño polifuncional de los funcionarios y el desarrollo de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios.

- En la selección de personal de nuevo ingreso y los ascensos a puestos superiores, es básico determinar la actitud hacia el trabajo, la productividad, el desempeño individual, el espíritu de colaboración, la disciplina, la capacidad para laborar bajo presión y la tolerancia al estrés de los candidatos.

6.4.5. Política de trabajo en equipo

- Se facilitará la integración de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, para facilitar el desarrollo de la gestión, el intercambio de criterios técnicos, de conocimientos, de experiencias y la sinergia organizacional.

- Se promoverá la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo de trabajo, con el objeto de cumplir en forma eficaz las responsabilidades asignadas.

6.4.6. Política financiera-presupuestaria

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

- En la utilización de los recursos financieros se debe respetar la normativa técnica y presupuestaria, los lineamientos establecidos por las autoridades superiores y por las instancias competentes.

- Las etapas de formulación, ejecución, seguimiento y control de la gestión presupuestarias se realizarán en forma efectiva, para evitar desvíos entre la asignación y la ejecución.

- Se debe cumplir oportunamente con las fechas definidas para la entrega del presupuesto y las modificaciones correspondientes.

- Es un hecho generador de responsabilidad administrativa autorizar compromisos o erogaciones sin contenido económico suficiente (Artículo No.110 de la Ley 8131 de Administración Financiera y Presupuestos Públicos).

- Los recursos presupuestarios asignados a servicios personales, se deben administrar en forma racional y eficaz, debido a que representan un alto porcentaje del presupuesto institucional.

6.4.7. Política de efectividad

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

- El fomento y cumplimiento de una cultura de rendición de cuentas y las acciones de retroalimentación, serán la base para lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

- Se deben establecer canales efectivos de coordinación y una amplia colaboración con las diversas unidades de trabajo interrelacionadas e interdependientes, para lograr un aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos existentes.

6.4.8. Política de participación

- Se fomentará la participación de los usuarios internos y externos para la producción de los servicios que se otorgan, a efecto de lograr el desarrollo de un trabajo conjunto que incremente la eficiencia y la eficacia.

6.4.9. Política de Control y Evaluación

- Las funciones de control y evaluación deben ser implementadas en forma continua por las jefaturas respectivas, de acuerdo con su ámbito de responsabilidad y competencia, para lograr la transparencia y la efectividad de la organización.

6.4.10. Política de Responsabilidad

- Los funcionarios (as) en todos los niveles de la organización, son responsables en su ámbito de competencia, de la eficiencia, la eficacia, la productividad, el cumplimiento de la regulación, la

normativa técnica, los objetivos y las metas establecidas, así como de la oportunidad y la calidad del trabajo elaborado o de los servicios otorgados, según corresponda.

6.4.11. Política de Creatividad e Investigación

- Los funcionarios aportarán propuestas, soluciones y alternativas que faciliten y optimicen el desarrollo de la gestión y de la organización, mediante una actitud positiva, la aplicación del proceso científico de investigación, el interés crítico y evaluativo.

6.4.12. Política aplicación de Leyes y Reglamentos

- Los funcionarios en su desempeño y actuación deben ajustarse estrictamente a lo establecido en las leyes, los reglamentos, la regulación y la normativa técnica interna y externa que rige la organización.

6.4.13. Política de Imparcialidad

- La actuación de los funcionarios en sus decisiones laborales y en la prestación de los servicios responderá a los criterios de imparcialidad, objetividad y equidad.

6.4.14. Política de articulación de niveles o unidades de trabajo

- Se promoverá la articulación y la coordinación entre los diversos niveles de la organización y de las unidades de trabajo que la conforman, con el propósito de lograr mayor efectividad en la prestación de los servicios, en beneficio de los usuarios.

6.4.15. Política de Control Interno

- La organización debe disponer de un sistema de control interno, aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con las competencias y atribuciones asignadas, con el propósito de cumplir con la legislación y la normativa vigente en esta materia.

- Es obligatorio que el jerarca y los titulares subordinados, cumplan eficazmente lo establecido en la Ley de Control Interno y tener presente que su incumplimiento es causal de responsabilidad administrativa.

- Las jefaturas de la organización, deben respetar en la implementación de la estructura organizacional, la división de funciones que demanda la Ley General de Control Interno, un solo funcionario no debe ser responsable del Control total de los procesos, actividades y funciones sensibles o de alto riesgo administrativo, financiero, etc.

- El jerarca y los titulares subordinados de la Unidad de trabajo, deben establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno y realizar las acciones necesarias para garantizar su funcionamiento efectivo.

6.4.16. Política de Riesgo Financiero

- Todas las unidades de trabajo deben disponer de un sistema específico de valoración del riesgo, con la finalidad de establecer las estrategias y acciones requeridas para lograr en forma efectiva el cumplimiento de los planes, objetivos y metas definidas.

- Se deben establecer los mecanismos requeridos para identificar, cuantificar y controlar los posibles riesgos financieros con probabilidad de ocurrencia en la organización.

- Los responsables de las unidades ejecutoras deben controlar la utilización efectiva de los recursos asignados, para prevenir posibles riesgos financieros que puedan afectar la prestación de los servicios.

6.5. Estructura por Procesos

Define los procesos y subprocesos de trabajo a implementar, los cuales se derivan del conjunto lógico de actividades que se deben realizar para transformar los insumos y obtener productos y servicios con un valor agregado, que satisfagan los requerimientos de los usuarios y de la Institución.

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

La estructura por procesos constituye un insumo fundamental para la definición de los niveles organizacionales (Gerencia, Dirección, Áreas y Subáreas de Trabajo). Facilita la planificación estratégica, táctica y operativa, la presupuestación, la administración de los recursos disponibles, la implementación de los mecanismos de control, la evaluación de la gestión, la facultación de los funcionarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión de la organización, está conformada por un conjunto de procesos, subprocesos, actividades sustantivas y productos.

La organización está conformada por procesos, cuando se considera técnicamente necesario debido a la complejidad, responsabilidad, especialización, volumen o los aspectos de control interno lo demandan, entre otros factores, es factible subdividirlos en subprocesos de trabajo.

Las actividades que se presentan en la estructura por procesos son las de orden sustantivo, existen otras acciones operativas derivadas o complementarias, que no se incluyen y que la unidad de trabajo debe desarrollar de conformidad con su ámbito de competencia para lograr la efectividad en la gestión.

A continuación se presenta la estructura por procesos de la organización:

ESTRUCTURA POR PROCESOS

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos finales

Dirección (*)	**Gestión Estratégica (*)**	• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación estratégico de la gestión integral. • Rectoría en su ámbito de competencia. • Revisión permanente de los modelos financieros, económicos y demográficos diseñados. • Elaboración de propuestas para el desarrollo financiero institucional de corto, mediano y largo plazo. • Asesoría y participación en investigaciones, programas y proyectos de actualización y reforma de reglamentos administrativos, financieros y de salud. • Evaluación del impacto de las políticas y las directrices generales. • Coordinación con la Gerencia de Pensiones la realización de investigaciones específicas en el campo económico, financiero y estadístico. • Proyecciones y valuaciones actuariales en conjunto con la Gerencia de Pensiones. • Formulación y comunicación de la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia. • Elaboración y propuesta a la autoridad superior de la planificación estratégica y táctica. • Elaboración y divulgación de las políticas y directrices internas. • Coordinación y articulación de los procesos de trabajo asignados a la organización. • Instrucciones técnicas generales para el desarrollo de la gestión. • Definición de prioridades internas de trabajo. • Representación institucional en su ámbito de competencia. • Administración de la información estratégica. • Identificación y valoración de riesgos. • Aprobación de la simplificación y homogenización de los trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. • Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos. • Formulación de proyectos de inversión. • Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo. • Diseño de planes de contingencias en su ámbito de competencia. • Desarrollo de la cultura organizacional.	• Administración estratégica

		• Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. • Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. • Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. • Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	

	Gestión Administrativa y Logística (**)	• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. • Coordinación, mantenimiento, desarrollo técnico y operación de los sistemas de información internos. • Establecimiento de normas internas para el mantenimiento de los sistemas de información. • Fortalecimiento y actualización periódica de los sistemas de información. • Participación en la definición de los requerimientos de software y hardware internos. • Condensación, articulación, control y evaluación del plan operativo y presupuesto integral de la organización. • Soporte administrativo y logístico para el desarrollo integral de la gestión. • Elaboración de planes de contingencia. • Identificación y valoración de riesgos. • Establecimiento de una organización matricial para el desarrollo de proyectos y trabajos específicos. • Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. • Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. • Desarrollo de proyectos y estrategias administrativas en su ámbito de competencia. • Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales. • Coordinación y contratación integral de cursos de capacitación. • Aplicación y condensación del sistema de control interno. • Administración interna de los recursos humanos, tecnológicos y físicos. • Promoción de la cultura organizacional. • Administración de la información. • Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. • Mantenimiento y control integral del mobiliario y equipo. • Planificación, adquisición, custodia, distribución de bienes y servicios. • Desarrollo de investigaciones en su ámbito de competencia. • Coordinación integral a nivel de Dirección del Sistema de Evaluación del Desempeño.	• Administración operativa. • Apoyo informático realizado

(*) Administrado por el Director y el Subdirector.
(**) Administrado por un Jefe de Subárea.

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos

Actuarial (*)	**Gestión Técnica y Administrativa (*)**	• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. • Diseño de estudios actuariales requeridos para la toma de decisiones. • Valuaciones actuariales de mediano y largo plazo del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte. • Evaluación de los sistemas de beneficios otorgados por el seguro de IVM. • Coordinación con la Gerencia de Pensiones la validación de la base de datos de los asegurados activos y pensionados. • Formulación de la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia. • Soporte técnico, administrativo y logístico para las unidades de trabajo adscritas. • Administración y desarrollo de proyectos específicos. • Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo gerenciales e intergerenciales. • Formulación del plan operativo y del presupuesto. • Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. • Identificación y valoración de riesgos. • Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. • Elaboración de planes de contingencia. • Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. • Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. • Implementación de la cultura organizacional. • Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. • Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. • Control de activos. • Desarrollo de investigaciones en su ámbito de competencia. • Administración de la información operativa interna.	• Proyecciones actuariales realizadas. • Administración Operativa.

		● Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	

	Estudios Actuariales de Corto Plazo (**)	● Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. ● Investigación de las variables que intervienen en las valuaciones actuariales. ● Elaboración de peritajes actuariales. ● Evaluaciones actuariales de corto plazo del Seguro de IVM. ● Desarrollo de estudios de factibilidad a corto plazo de los beneficios temporales del régimen de IVM. ● Liquidaciones actuariales para el traslado entre regímenes. ● Desarrollo de estudios para la revalorización de pensiones. ● Participación en la formulación de la regulación y normativa técnica. ● Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. ● Implementación de la cultura organizacional. ● Participación en la formulación del plan operativo y presupuesto. ● Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. ● Identificación y valoración de riesgos. ● Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. ● Elaboración de planes de contingencia. ● Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. ● Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. ● Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo. ● Desarrollo de proyectos específicos. ● Control de activos asignados. ● Administración de la información operativa interna. ● Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. ● Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	● Investigaciones y estudios actuariales realizados al corto plazo. ● Administración operativa.

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

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos finales
Análisis Financiero (*)	**Gestión Técnica Administrativa (*)**	• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. • Elaboración de estudios y análisis técnicos para desarrollar la planificación de la administración, gestión y finanzas de los seguros sociales. • Estudios de estimaciones de los ingresos de los seguros sociales. • Determinación de las cuantificaciones de costos específicos relacionados con el Seguro de Salud. • Evaluación de la situación financiera del Seguro de Salud en el corto, mediano y largo plazo. • Elaboración de las propuestas de ajustes de las finanzas institucionales. • Desarrollo de estudios financieros para valorar nuevos beneficios en el Seguro de Salud. • Formulación y propuesta al nivel superior de la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia. • Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo gerenciales e intergerenciales. • Administración y desarrollo de proyectos específicos. • Formulación del plan operativo y del presupuesto. • Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. • Identificación y valoración de riesgos. • Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. • Elaboración de planes de contingencia. • Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. • Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. • Implementación de la cultura organizacional.	-Estudios financieros realizados. -Administración operativa

		● Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. ● Control de activos asignados. ● Desarrollo de investigaciones en su ámbito de competencia. ● Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. ● Administración de la información operativa interna. ● Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	

(*) Administrado por un Jefe del Área.

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos

Estadística (*)	**Gestión Técnica y Administrativa (*)**	● Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. ● Análisis estadístico global de la seguridad social. ● Publicación de las estadísticas oficiales socio demográficas, económicos y financieras y administrativas de la Institución. ● Emisión de normas relacionadas con el funcionamientos de sistemas de información estadística. ● Formulación de la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia. ● Soporte técnico, administrativo y logístico para las unidades de trabajo adscritas. ● Administración y desarrollo de proyectos específicos. ● Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo gerenciales e intergerenciales. ● Formulación del plan operativo y del presupuesto. ● Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. ● Identificación y valoración de riesgos. ● Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. ● Elaboración de planes de contingencia. ● Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. ● Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. ● Implementación de la cultura organizacional. ● Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. ● Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. ● Control de activos asignados. ● Desarrollo de investigaciones en su ámbito de competencia. ● Administración de la información operativa interna. ● Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	● Análisis estadísticos elaborados ● Administración Operativa

	Análisis Demográfico (**)	● Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. ● Análisis e investigación del comportamiento demográfico a nivel nacional. ● Elaboración de estudios socio demográficos para apoyar la gestión institucional. ● Diseño de indicadores demográficos. ● Diseño y aplicación de encuestas. ● Participación en la formulación de la regulación y normativa técnica. ● Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. ● Implementación de la cultura organizacional. ● Participación en la formulación del plan operativo y presupuesto. ● Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. ● Identificación y valoración de riesgos. ● Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. ● Elaboración de planes de contingencia. ● Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. ● Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. ● Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo. ● Desarrollo de proyectos específicos. ● Control de activos asignados. ● Administración de la información operativa interna. ● Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. ● Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	● Desarrollo de estudios demográficos. ● Administración operativa.

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

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos finales
Investigación Económica (*)	**Gestión Técnica Administrativa (*)**	• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna. • Investigación económica-financiera de las variables macroeconómicas nacionales. • Análisis del entorno económico. • Proyecciones económicas de corto, mediano y largo plazo. • Elaboración de indicadores socioeconómicos y de financiación. • Elaboración de estudios técnicos de cobertura, aseguramiento sostenibilidad financiera, impacto económico, y reformas financieras. • Investigaciones en el campo de la economía, salud y pensiones. • Análisis de la maximización de la rentabilidad de las inversiones. • Asesoría y apoyo al Consejo Financiero y de Control Presupuestario. • Formulación y propuesta al nivel superior la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia. • Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajos gerenciales e intergerenciales. • Administración y desarrollo de proyectos específicos. • Formulación del plan operativo y del presupuesto. • Administración del sistema de control interno en su ámbito de competencia. • Identificación y valoración de riesgos. • Establecimiento de una organización matricial, para la administración de proyectos y trabajos específicos internos. • Elaboración de planes de contingencia. • Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional. • Simplificación y homogenización de trámites y procedimientos en su ámbito de competencia. • Implementación de la cultura organizacional.	-Estudios económicos realizados. -Administración operativa

		• Administración de recursos humanos, tecnológicos y físicos. • Control de activos asignados. • Desarrollo de investigaciones en su ámbito de competencia. • Desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios. • Administración de la información operativa interna. • Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de competencia.	

(*) Administrada por un Jefe del Área de Trabajo.

6.6. Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales están conformados por uno o varios procesos y subprocesos que se agrupan por afinidad, interrelación, especialidad, área del conocimiento, profesión, requerimientos de coordinación, entre otros factores, Los mismos facilitan el diseño de la estructura organizativa, la ubicación y el estatus de las diversas unidades de trabajo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y financieros; la prestación de los servicios a los usuarios, la asignación de responsabilidades, de recursos, la implementación del sistema de comunicaciones y la aplicación de los mecanismos de control, de evaluación, de rendición de cuentas y de fiscalización, para lograr mayor integralidad, eficiencia, eficacia y productividad en el desarrollo de la gestión.

En algunos casos las Áreas de Trabajo de alta complejidad, responsabilidad, requerimientos internos específicos de control, especialización diferenciada e impacto de las competencias asignadas, se subdividen en una o varias Subáreas, responsables de administrar los subprocesos fundamentales de carácter técnico que apoyan y facilitan el desarrollo de la gestión sustantiva.

A nivel de Gerencia y de Dirección, el Subproceso Gestión Administrativa y Logística, se convierte en una Subárea de Trabajo, denominada Gestión Administrativa y Logística, administrada por una jefatura real y efectiva, responsable de apoyar al nivel jerárquico superior en ese ámbito de competencia.

Técnicamente es factible diseñar áreas de trabajo para las cuales no se considere necesario conformar subáreas; asimismo, de acuerdo con las variables establecidas anteriormente, un Área de Trabajo puede estar integrada por una o varias Subáreas.

Generalmente un proceso organizacional se homologa con un nivel de Área de Trabajo, varios procesos afines e interrelacionados integran un nivel de Dirección y varios niveles de Dirección

integran un nivel de Gerencia.
El área de trabajo es administrada por un jefe de Área, cuando las mismas presentan un alto nivel de complejidad, responsabilidad, requerimientos específicos de control y especialización, entre otras variables, se estructuran Subáreas de Trabajo administradas por una jefatura, las cuales para ubicarse en este nivel, deben contar con los recursos humanos, físicos, materiales requeridos y cumplir con las funciones básicas que permitan el ejercicio de una jefatura formal y efectiva, entre las cuales se destacan: supervisar, controlar y evaluar las labores del personal subalterno, tomar decisiones con respecto a las competencias asignadas, otorgar vacaciones y la aprobación de documentos elaborados internamente, entre otros aspectos.

De presentarse la situación anterior, se definen actividades y funciones de ámbito administrativo en cada componente (Área y Subárea).

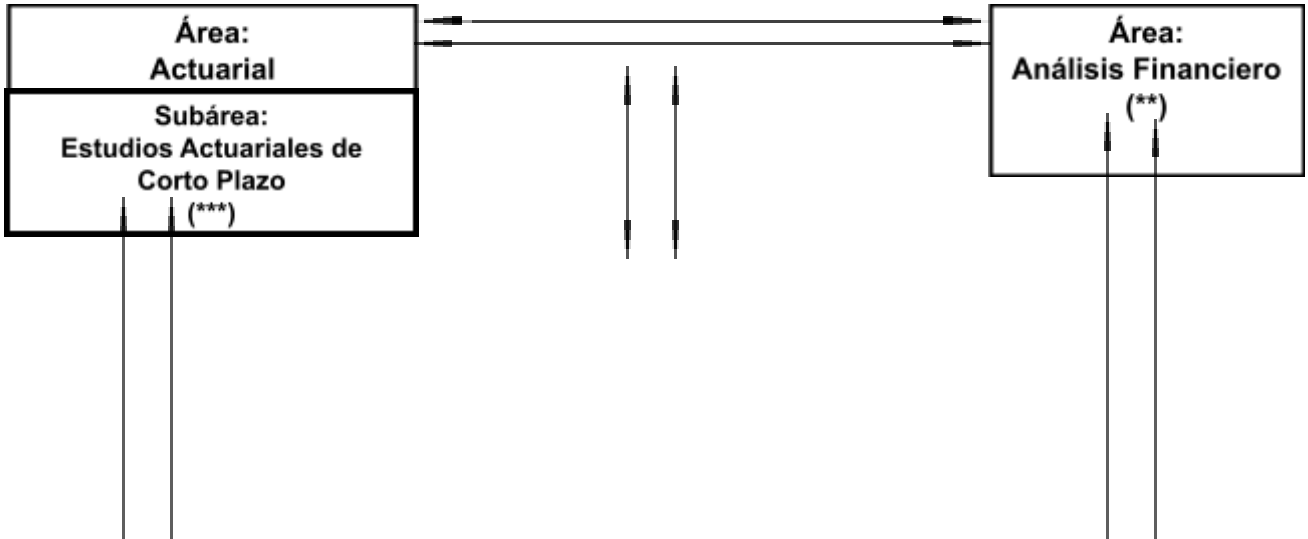
La complejidad, el nivel de responsabilidad, de autoridad, el impacto para la toma de decisiones de las autoridades superiores, entre otros aspectos, son variables fundamentales que orientan la definición del estatus de los niveles organizacionales.

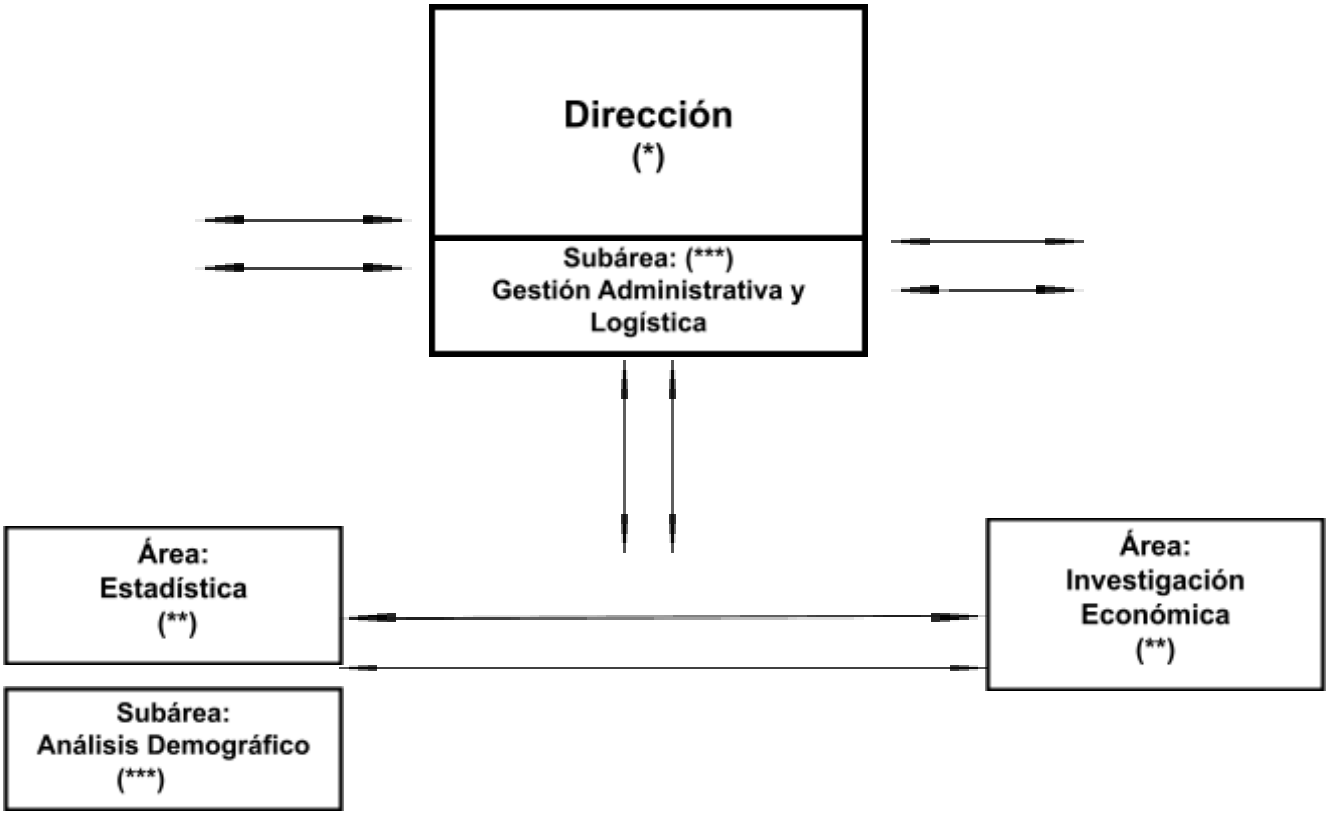
Para la consecución y la administración de los procesos y subprocesos en las unidades de trabajo administrativas y financieras de la Institución, se definen los siguientes niveles organizacionales:

- Nivel Político (Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva)
- Nivel de Fiscalización (Auditoría Interna y Contraloría de Servicios)
- Nivel Gerencial (Gerencias)
- Nivel de Dirección (Direcciones de Sede y Direcciones Regionales de Sucursales).
- Nivel Operativo (Áreas y Subáreas)

A continuación se grafican las áreas y subáreas de trabajo necesarias para administrar los procesos y subprocesos definidos y sus interrelaciones:

Dirección Actuarial y Económica
Niveles Organizacionales





(*) Administrado por el Director y el Subdirector.
(**) Administrado por un Jefe de Área
(***) Administrado por un Jefe de Subárea.

La Dirección de Administración y Gestión de Personal del nivel central es responsable, con base en la regulación, la normativa técnica y en los niveles organizacionales establecidos, de realizar los estudios técnicos que permitan definir el perfil ocupacional correspondiente y su ubicación en la estructura del Manual Descriptivo de Puestos Institucional, considerando el grado de complejidad, de responsabilidad de las funciones asignadas y los factores de clasificación aplicables a los puestos de jefatura.

6.7. Responsabilidades de los niveles organizacionales y funciones sustantivas

Con el propósito de especificar con mayor amplitud y claridad los niveles organizacionales, a continuación se presentan las responsabilidades de los mismos y las funciones sustantivas, mediante la aplicación del enfoque sistémico (actividad, insumo, producto).

Para cada uno de los niveles organizacionales establecidos (Dirección, Área, Subárea), se definen las

responsabilidades específicas que éstos deben cumplir.

6.7.1. Nivel: Dirección

Para facilitar el desarrollo de las actividades asignadas, se definen seguidamente las funciones relacionadas con la gestión estratégica y las correspondientes a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística.

Gestión Estratégica

Es responsable de dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar en forma estratégica los recursos y la gestión a nivel macro, con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo de la organización, la oportunidad, la calidad en la prestación de los servicios que se otorgan a los usuarios y facilitar el cumplimiento de la misión y de la visión establecida.

Para cumplir con lo anterior se establecen las siguientes funciones sustantivas:

- Dirigir, planificar, coordinar, controlar, evaluar y retroalimentar a nivel macro la gestión de las áreas de trabajo adscritas y los resultados globales, de acuerdo con los procesos de trabajo aprobados, la programación operativa y los planes establecidos, con el fin de satisfacer con oportunidad y calidad las demandas de los usuarios.

- Definir, proponer y ejercer la rectoría en su ámbito de competencia, a partir de las estrategias, las políticas y los objetivos institucionales, a efecto de orientar en forma efectiva la gestión.

- Elaborar propuestas para el desarrollo financiero institucional de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas y lineamientos definidos para estos efectos, con el objetivo de contribuir con el fortalecimiento de los regímenes que administra la Institución.

- Otorgar la asesoría y participar en investigaciones, programas y proyectos de actualización y reforma de reglamentos administrativos, financieros y de salud, con base en las políticas y directrices institucionales, con la finalidad de propiciar una efectiva reglamentación institucional.

- Realizar la revisión permanente de los modelos financieros, económicos y demográficos diseñados, de conformidad con las metodologías diseñadas para estos efectos, con el propósito de mantener actualizados los instrumentos, para el desarrollo efectivo de la gestión interna.

- Definir las metodologías de trabajo en materia actuarial, conforme con los escenarios probables y los requerimientos vigentes, con el objetivo de establecer las bases para los modelos

relacionados con los sistemas de los seguros sociales y su impacto financiero.

- Evaluar el impacto de las políticas y de las directrices generales emitidas, con fundamento en los informes internos de gestión, con la finalidad de determinar la efectividad en su aplicación.
- Otorgar asesoría técnica a la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva y las Gerencias, con base en investigaciones y estudios actuariales, financieros, económicos y demográficos realizados, con el propósito de facilitar y orientar la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera de los seguros sociales que administra la Institución.
- Analizar en conjunto con la Gerencia Financiera, los requerimientos presupuestarios de los seguros sociales, mediante la elaboración de estudios actuariales y las proyecciones económico-financieras, con la finalidad proponer las variables para determinar los recursos globales, las cuotas y lograr el equilibrio y la sostenibilidad de los sistemas de salud y de pensiones.
- Coordinar con la Gerencia de Pensiones, el desarrollo de investigaciones específicas en el campo económico, financiero, estadístico y actuarial de las pensiones del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte y del Régimen no Contributivo, de acuerdo con los requerimientos de la organización, con el propósito de lograr el mejoramiento continuo de la gestión y facilitar las decisiones de las autoridades superiores.
- Analizar en conjunto con la Gerencia de Pensiones, las hipótesis, las proyecciones y los resultados de las valuaciones actuariales del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, con fundamento en las estadísticas, los datos, los indicadores definidos, entre otros aspectos, con la finalidad de apoyar las decisiones de las autoridades superiores en esta materia.
- Formular y comunicar la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.
- Elaborar y proponer a la autoridad superior la planificación estratégica y táctica, de conformidad con las orientaciones definidas en el plan estratégico institucional, los indicadores internos y la información suministrada por las unidades técnicas, con la finalidad de proyectar la organización a los requerimientos del entorno.
- Coordinar y articular los procesos de trabajo globales asignados a la organización, de acuerdo con las políticas y la normativa vigente, con el objeto de lograr un desarrollo efectivo de la gestión.
- Administrar la información estratégica, con base en los requerimientos de la organización, las políticas y directrices establecidas, con el fin de orientar y retroalimentar el desarrollo global de la gestión.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo institucionales e interinstitucionales, de acuerdo con las instrucciones superiores y las necesidades de la organización, con la finalidad de facilitar a las altas autoridades la toma de decisiones estratégicas.

- Definir las políticas y los lineamientos generales de aplicación interna en la unidad de trabajo, en respuesta a la regulación, las estrategias institucionales y las instrucciones superiores, con el propósito de orientar la actitud, el comportamiento de los colaboradores, lograr el desarrollo efectivo de la gestión y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

- Elaborar y divulgar las metodologías generales de trabajo de su ámbito de competencia, con base en la coordinación con las diversas áreas de trabajo adscritas, las políticas, la regulación, la normativa técnica institucional, gerencial, los nuevos enfoques y la investigación realizada, con el fin de contar con instrumentos técnicos para el desarrollo efectivo de la gestión.

- Implementar las directrices y lineamientos superiores, de conformidad con las estrategias, los objetivos institucionales y la normativa vigente, a efecto de lograr el desarrollo eficaz de la organización y la utilización racional de los recursos.

- Diseñar las políticas y las normas internas específicas para la formulación, la ejecución, el control y la evaluación global de la programación operativa y del presupuesto, con base en las políticas, objetivos y metas institucionales establecidas y las necesidades de la organización, con la finalidad de orientar el desarrollo efectivo de los procesos de trabajo.

- Planificar, coordinar, controlar y evaluar los proyectos estratégicos específicos en el área de su competencia, en respuesta a los requerimientos y prioridades de la Institución, con el fin de lograr la oportunidad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Controlar y evaluar a nivel macro el desarrollo de la gestión interna, con base en los informes de labores y los instrumentos de control establecidos, para determinar el cumplimiento de los objetivos y definir las medidas correctivas en caso necesario.

- Administrar y controlar los recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, la regulación, la normativa técnica vigente y las prioridades de trabajo, con el objeto de racionalizar su utilización y cumplir en forma efectiva con el desarrollo de la gestión.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno en su ámbito de competencia, conforme con las políticas y lineamientos institucionales establecidos y la normativa vigente, con la finalidad de lograr eficacia en el desarrollo de la gestión y racionalidad en el uso de los recursos.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, con base en las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Establecer los mecanismos para prevenir los posibles riesgos financieros, a partir de la normativa institucional en la materia, la Ley General de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar el mapa de riesgos en su ámbito de competencia, a partir de la información recopilada y la gestión desarrollada, a efecto de orientar la labor de la unidad de trabajo.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Aprobar la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica de la organización, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos por las autoridades superiores.

- Elaborar planes de contingencia, a partir de los requerimientos definidos y la normativa vigente, para mantener y asegurar la continuidad de los servicios a los usuarios.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas, las estrategias de la organización y las instrucciones del nivel superior, a efecto de lograr mayor eficacia y calidad en la prestación de los servicios.

- Atender en su ámbito de competencia, los objetivos institucionales globales estratégicos, con base en los planes y lineamientos establecidos por las autoridades superiores, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios.

- Realizar investigaciones técnicas relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis

de la información, la actualización profesional y los requerimientos de la organización, con el fin de satisfacer con calidad y oportunidad la demanda de los servicios.

- Otorgar asesoría técnica, con base en la demanda de los diversos niveles de la organización, con la finalidad de orientar en forma efectiva la prestación de los servicios a los usuarios.

- Realizar sesiones de trabajo periódicas para el control de los objetivos y las metas globales de la organización, suministrar información relevante y ejercer un liderazgo participativo y democrático, a partir de las políticas institucionales vigentes y los requerimientos internos, con el fin de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, de acuerdo con los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación requeridos.

- Administrar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante en la ejecución de los procesos y subprocesos de trabajo, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de generar actitudes positivas para incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.

- Promover el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, conforme con el modelo institucional vigente, con la finalidad de mantener un ambiente laboral que permita incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción de los colaboradores.

- Participar en los procesos de reclutamiento y selección, con base en las políticas y las normas institucionales vigentes, con el propósito de contar con el personal idóneo y motivado para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, de acuerdo con el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores, los resultados del plan de mejora de la Evaluación

del Desempeño, las actividades de capacitación y actualización profesional con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización, incrementar el profesionalismo, la calidad de los resultados y contar con el personal preparado para el desarrollo de la gestión.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización y de las instrucciones de nivel superior, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos y metas establecidos.

Funciones sustantivas asignadas al Subdirector:

- Colaborar con la autoridad superior, en la dirección, planificación, coordinación, control evaluación y retroalimentación de las actividades y funciones sustantivas asignadas, a partir de los requerimientos de la jefatura inmediata, con la finalidad de fortalecer la gestión y cumplimientos efectivo de os objetivos y las metas definidas.

- Coordinar, solicitud del Director, con las diversas Áreas adscritas, la elaboración del estudio técnicos específicos, de conformidad con los requerimientos de las autoridades superiores, las políticas y estrategias institucionales, con el fin de lograr oportunidad en la conclusión de los mismos.

- Realizar en conjunto con el Director, los análisis específicos de los Seguros de Salud y Pensiones que se presentarán al Consejo Técnico de la Dirección, a partir de los informes y estudios realizados (financieros, económicos, sociales, estadísticos, entre otros), con el propósito de orientar y fortalecer la toma de decisiones y los criterios en esta materia.

- Coordinar con la Subárea Gestión Administrativa y Logística de la Dirección, los aspectos relativos a la administración del recurso humano, el mantenimiento de las bases de datos y el desarrollo informático, a partir de los requerimientos de la organización, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Evaluar en conjunto con la Dirección, lo planes de trabajo de cada una de las Áreas adscritas, con base en la programación operativa y los resultados de la gestión, a efecto de orientar el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas definidas.

- Valorar con los responsables de las Áreas adscritas, el impacto financiero actuarial de las iniciativas o proyectos de la ley relacionados con los seguros sociales que administra la Institución, de conformidad con los requerimientos de las autoridades superiores, con el propósito de determinar la viabilidad de la propuesta y su posterior análisis con el Director.

- Formular, en coordinación con el Director y las Jefaturas de Áreas adscritas, la planificación táctica y operativa, con base en las políticas y estrategias institucionales, con el fin de orientar el

desarrollo de la gestión.

- Monitorear los equipos de trabajo que se conformen en la Dirección, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el superior jerárquico, a efecto de verificar el avance de los asuntos encomendados.

- Vigilar, a nivel de la Dirección Actuarial, la aplicación efectiva de la regulación y la normativa técnica, a partir de las instrucciones de la autoridad superior, con el propósito de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Representar al Director cuando se requiera, en sesiones de trabajo con autoridades superiores o representantes de instituciones públicas o privadas, con base en la programación de actividades de la unidad de trabajo, con el objetivo de mantener una efectiva articulación funcional interna y externa.

- Realizar otras funciones requeridas por el Director, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos y las metas de la unidad de trabajo.

6.7.1.1 Nivel: Subárea Gestión Administrativa y Logística

Es responsable de administrar y dirigir las acciones y los medios necesarios que permitan la organización disponer de los recursos requeridos para el desarrollo de la gestión. Además, le corresponde de suministrar información al superior jerárquico relacionada con el control interno, la rendición de cuentas; controlar el cumplimiento de la planificación operativa, del presupuesto; otorgar seguimiento integral al sistema de valoración de riesgos y de tramitar la adquisición de bienes y servicios a nivel general (Dirección y Áreas de Trabajo adscritas), entre otros aspectos.

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

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

- Realizar la coordinación, el mantenimiento, el desarrollo técnico y la operación de los sistemas de información internos, de acuerdo con políticas y directrices establecidas, con la finalidad de disponer en forma de efectiva de estos insumos tecnológicos.

- Definir las normas internas para el mantenimiento de los sistemas de información, con base en las políticas institucionales y los requerimientos de las unidades de trabajo, con el objeto de propiciar un óptimo rendimiento de los equipos y de las aplicaciones tecnológicas.

- Fortalecer y actualizar en forma periódica los sistemas de información de acuerdo con la programación establecida para estos efectos, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones.

- Participar en la planificación y adquisición de software y hardware, con base en las políticas, normativa de contratación vigente y las necesidades de la organización, con el fin de lograr la confiabilidad, la calidad de la información y la prestación óptima de los servicios.

- Elaborar la regulación y la normativa administrativa y operativa en su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización, con la finalidad de lograr mayor efectividad en la gestión.

- Formular y controlar proyectos y estrategias de tipo administrativo, con base en las necesidades y los requerimientos internos, para apoyar el desarrollo de la gestión sustantiva.

- Evaluar la gestión administrativa interna, de conformidad con los objetivos establecidos y los resultados, con el fin de identificar desviaciones e informar a la autoridad superior para que se realicen las acciones correctivas necesarias.

- Formular, coordinar y condensar en conjunto con los responsables de las unidades de trabajo, el plan operativo y el presupuesto integral de la organización, de acuerdo con las políticas internas e institucionales vigentes, las normas establecidas para la planificación, la presupuestación y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de establecer los objetivos, las metas laborales, satisfacer las demandas de los usuarios y determinar los recursos que permitan otorgar los servicios en forma efectiva.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica institucional, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos por las autoridades superiores.

- Controlar y evaluar la ejecución del plan operativo y el presupuesto de operaciones, conforme con los lineamientos institucionales y la asignación respectiva, con el objeto de apoyar el logro de la misión y los objetivos de la organización.

- Realizar las acciones de programación, adquisición, custodia y control de los bienes y servicios, a partir de los requerimientos de la organización y la planificación de las necesidades, con el fin de contar con los insumos para el desarrollo de la gestión.

- Implementar los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios, de acuerdo con lo establecido en la Ley y el Reglamento de Contratación Administrativa, la normativa interna y externa vigente, entre otros, a efecto de lograr mayor oportunidad y transparencia en el desarrollo de la gestión.

- Otorgar el seguimiento integral al sistema de valoración de riesgos, a partir de la regulación y la normativa vigente, las acciones definidas y las instrucciones de la jefatura superior, con el fin de verificar el cumplimiento efectivo de las acciones definidas.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar en su ámbito de competencia, el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidos.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, con fundamento en las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Establecer mecanismos para prevenir y reducir los posibles riesgos financieros, con base en la materia, la ley de control interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Verificar, identificar, plaquear, registrar y controlar los bienes muebles, de conformidad con la normativa y la regulación establecida a nivel institucional, con el fin de evitar pérdidas, uso indebido e irregularidades en la utilización y custodia de los activos asignados.

- Realizar inventarios periódicos y anuales de los bienes muebles asignados, a partir de la normativa vigente, con el propósito de determinar las causas ante eventuales faltantes y justificar o tomar otro tipo de decisiones cuando se consideren necesarias.

- Coordinar y elaborar planes de capacitación y de actualización profesional para el desarrollo del recurso humano, de conformidad con las instrucciones y la autorización del nivel superior, la normativa establecida y los requerimientos específicos de la organización, a efecto de facilitar el desarrollo de las actividades y lograr mayor calidad en la prestación de los servicios.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Administrar y verificar el cumplimiento del sistema de información operativo interno, con fundamento en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con la finalidad de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas, actividades orientadas a este propósito, a efecto de incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Planificar y gestionar a nivel integral los cursos de capacitación, con base en el Plan de Capacitación, la normativa vigente y la disponibilidad presupuestaria, con el fin de disponer de recursos humanos idóneos para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, de conformidad con el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Administrar y controlar los recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el propósito de racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo de los procesos de trabajo.

- Vigilar a nivel integral el cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, a efecto de retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma decisiones requerida.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, de acuerdo con la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.

- Elaborar informes que reflejen los resultados de la gestión y el avance de los proyectos específicos, mediante el análisis de los datos requeridos, con el fin de suministrar en forma oportuna la información solicitada por el superior jerárquico y retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Realizar los trámites operativos de recursos humanos, de acuerdo con las políticas y lineamientos institucionales vigentes, con la finalidad de solventar los requerimientos de la organización y de

los funcionarios.

- Controlar y evaluar el desarrollo de las competencias asignadas, mediante la revisión, el análisis y la determinación de los resultados de la gestión, para lograr la ejecución efectiva de los procesos de trabajo establecidos.

- Elaborar e implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario y equipo, de conformidad con los requerimientos de la organización, con el propósito de contar con las condiciones idóneas para el desarrollo de la gestión.

- Atender las asignaciones específicas y las prioridades de trabajo que defina el superior inmediato, con base en las instrucciones y lineamientos establecidos, con la finalidad de lograr la oportunidad y la calidad en el desarrollo de la gestión.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos en su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar planes de contingencia en el ámbito de su competencia, de acuerdo con la normativa vigente, para mantener y asegurar la continuidad de la gestión y la prestación de los servicios a los usuarios.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización y las instrucciones del nivel superior, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos y metas establecidos.

6.7.2. Nivel: Área Actuarial

Es la responsable realizar las valoraciones actuariales que permitan definir mediante proyecciones económicas y socio-demográficas, la sostenibilidad financiera y el equilibrio actuarial de corto, mediano y largo plazo de los Seguros Sociales.

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

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

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

- Realizar los estudios actuariales requeridos por las autoridades superiores, con base en los indicadores económicos, financieros y sociales, entre otros, con el objetivo de apoyar en forma efectiva la toma de decisiones institucional.

- Coordinar con la Gerencia de Pensiones, el análisis y la validación de las bases de datos de los asegurados activos y pensionados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, con la finalidad de garantizar proyecciones estadísticas y actuariales oficiales que orienten la toma de decisiones.

- Realizar las valuaciones actuariales de largo plazo del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, de conformidad con los indicadores definidos y la información suministrada por la Gerencia de Pensiones, con el propósito de mantener el equilibrio y la sostenibilidad financiera de este régimen.

- Evaluar los sistemas de beneficios otorgados por el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, de acuerdo con los datos e indicadores macro y micro económicos, con la finalidad de fortalecerlo y ampliar la cobertura de este régimen.

- Asesorar técnicamente a las autoridades superiores con respecto a los reglamentos y normas específicas de la seguridad social, de conformidad con las necesidades y requerimientos institucionales, con el propósito de establecer nuevos beneficios a los asegurados o modificación de los existentes.

- Formular y proponer al nivel superior la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia, con base en las investigaciones y los estudios elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Otorgar el soporte administrativo, técnico y logístico a la unidad de trabajo adscrita, a partir de los requerimientos de la organización, con el fin de facilitar el desarrollo de la gestión.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Administrar y desarrollar planes, proyectos y trabajos específicos, conforme con las instrucciones superiores y la conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, con el propósito de fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos establecidos.

- Establecer las directrices y lineamientos internos, de conformidad con la regulación, las normas, los objetivos y las metas de trabajo definidas, a efecto de lograr el desarrollo de la organización y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

- Controlar y evaluar el resultado de la gestión sustantiva y administrativa, a partir de la regulación, las instrucciones del nivel superior, la planificación operativa y las prioridades establecidas, con el fin de lograr la atención oportuna de las demandas de trabajo.

- Formular los planes operativos y el presupuesto correspondiente, de acuerdo con las políticas, las normativas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de definir y cumplir con los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica institucional, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos por las autoridades superiores.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar en su ámbito de competencia, el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas de trabajo.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de conformidad con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Elaborar el mapa de riesgos en su ámbito de competencia, a partir de la información recopilada y la gestión desarrollada, a efecto de orientar la labro de la unidad de trabajo.

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidas.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas, las estrategias de la organización y las instrucciones del nivel superior, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.

- Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis y el desarrollo efectivo de los procedimientos de trabajo, con el fin de facilitar la prestación de los servicios en función del usuario.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, con el propósito de lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, mediante la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y de calidad.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin de racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, con base en la normativa institucional vigente, con la finalidad de proteger los bienes de la organización.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir

de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.

- Administrar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión del Plan Operativo y las prioridades establecidas, con el propósito de informar al nivel superior el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones.

- Realizar investigaciones de nuevas prácticas, corrientes modernas y modelos de trabajo, relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la actualización profesional y los requerimientos internos e institucionales, con la intención de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de la gestión y los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de las actividades.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con el propósito de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir

con los objetivos y metas establecidos.

6.7.2.1 Nivel: Subárea Estudios Actuariales de Corto Plazo.

Es responsable de realizar los estudios actuariales de corto plazo del régimen de IVM y de los fondos existentes a lo interno de la Institución, revaloriza las pensiones en curso de pago y otorga asesoría y apoyo técnico en materia actuarial a las diferentes unidades de trabajo.

A continuación se describen las funciones sustantivas a realizar en esta Subárea:

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

- Realizar la investigación de las variables que intervienen en las valuaciones actuariales de corto plazo, con base en el marco jurídico vigente y los indicadores económicos, sociales y financieros, con el propósito de lograr el equilibrio y la sostenibilidad de los sistemas de salud y de pensiones.

- Elaborar peritajes actuariales, relacionados con los cálculos de daños económicos a favor o en contra de la Institución, por mala praxis, accidentes, procesos administrativos, entre otros aspectos, de conformidad con las solicitudes de las autoridades superiores, con el objetivo de suministrar la información que oriente las negociaciones económicas que se requieren.

- Realizar los cálculos de los montos de interés y de los daños ocasionados a la Institución por aspectos de morosidad y no pago de las cuotas obrero- patronales, en atención a los requerimientos de la Junta Directiva, con el fin de asegurar la sostenibilidad del sistema de salud y de pensiones.

- Elaborar estudios y dictámenes técnico-actuariales de casos en sede administrativa y en sede judicial, con base en las sentencias, fallos y juicios ordinarios, peritajes judiciales relacionados con salarios y pensiones a solicitud de la Dirección Jurídica y la Gerencia Médica, con la finalidad a apoyar y facilitar las resoluciones legales que debe atender la Institución.
- Realizar evaluaciones actuariales de corto plazo del Seguro de IVM, de acuerdo con las metodologías definidas y las normas vigentes en la materia, con el propósito de determinar los ajustes requeridos y facilitar la toma de decisiones.

- Desarrollar estudios de factibilidad a corto plazo de los beneficios temporales del régimen de

IVM, a partir de los indicadores macroecnómicos que afectan directamente el sistema, con la finalidad de determinar y proponer los ajustes que se consideren pertinentes.

- Realizar estudios relacionados con las liquidaciones actuariales por traslados de cuotas entre regímenes de pensiones, en cumplimiento de la normativa legal vigente, con el objeto de tramitar el reconocimiento de derechos entre IVM, otros regímenes y viceversa.

- Elaborar estudios de revaloración de pensiones, mediante el comportamiento presupuestario (ingresos y egresos), con el propósito de compensar la pérdida del poder adquisitivo de los montos de las pensiones de forma semestre y anual.

- Participar con el nivel superior en la formulación de la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Participar en la formulación del plan operativo y el presupuesto, de acuerdo con las políticas y las normas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura procesos aprobada, con la finalidad de definir los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, con base en la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin de racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar, en su ámbito de competencia, el sistema de control interno, de conformidad con las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas de trabajo.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de acuerdo con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, con base en las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos en su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de mantener y asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidas.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis del desarrollo de la gestión, a efecto de tomar las acciones requeridas para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas.

- Implementar proyectos específicos en su ámbito de competencia, con base en las instrucciones del nivel superior, la regulación y la normativa técnica vigente, con el objeto de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente, con el fin de proteger los bienes de la organización.

- Realizar sesiones periódicas de trabajo, para el seguimiento y el control de los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir

de los requerimientos específicos, a efecto de cumplir efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.

- Administrar el sistema de información interno, de acuerdo con los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el propósito de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, para lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, conforme con la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y de la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, con el fin de incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidos.

6.7.3. Nivel: Área Análisis Financiero

Es responsable de realizar las estimaciones de corto plazo con respecto al comportamiento de los ingresos de los seguros sociales, por sectores institucionales. Además, le corresponde el cálculo, estimación y proyección de los impactos financieros de la modificación o introducción de nuevos beneficios en el Seguro de Salud.

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

A continuación se describen las funciones sustantivas a realizar en este nivel:

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

- Realizar estudios y análisis técnicos relacionados con la administración, gestión y finanzas de los Seguros Sociales, de conformidad con la programación operativa definida, con la finalidad de fortalecer la planificación institucional en esta materia.

- Elaborar estudios actuariales de las reformas financieras que afectan o incidan en los seguros sociales, de acuerdo con la aplicación de metodologías de trabajo definidas, con el objetivo de orientar la toma de decisiones de las autoridades superiores.

- Realizar informes actuariales relacionados con las estimaciones periódicas de los ingresos de los Seguros Sociales, con base en la información de las cuotas obreras patronales y otras proyecciones, con el fin de establecer la viabilidad económica- financiera y la sostenibilidad de los regímenes que administra la Institución.

- Estimar los costos por programas de atención médica a cargo del Estado, con base en la normativa vigente, con el propósito de lograr la mayor captación de los recursos financieros por servicios otorgados.

- Evaluar anualmente la situación financiero-actuarial de los Seguros Sociales, de acuerdo con el marco jurídico vigente, con la finalidad de lograr el equilibrio y la sostenibilidad de los sistemas de pensiones.
- Elaborar propuestas de ajuste de las finanzas de la institución, con base en las políticas y requerimientos de la organización, con el propósito de fortalecer la estabilidad financiera interna.

- Realizar estudios financieros para valorar nuevos beneficios en el Seguro de Salud, de acuerdo con las estimaciones, la información disponible y los requerimientos de la organización, con el objetivo de propiciar una efectiva administración de este régimen.

- Formular y proponer al nivel superior la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia, con base en las investigaciones y los estudios elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con

las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Administrar y desarrollar planes, proyectos y trabajos específicos, con base en las instrucciones superiores y la conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, con el propósito de fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos establecidos.

- Establecer las directrices y lineamientos internos, a partir de la regulación, la normativa técnica institucional, los objetivos y las metas de trabajo definidas, a efecto de lograr el desarrollo de la organización y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

- Controlar y evaluar el resultado de la gestión sustantiva y administrativa, con base en la regulación, las instrucciones del nivel superior, la planificación operativa y las prioridades establecidas, con el fin de lograr la atención oportuna de las demandas de trabajo.

- Formular los planes operativos y el presupuesto correspondiente, de acuerdo con las políticas, las normativas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de definir y cumplir con los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica institucional, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos por las autoridades superiores.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar, en su ámbito de competencia el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de conformidad con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Elaborar el mapa de riesgos en su ámbito de competencia, a partir de la información recopilada y la gestión desarrollada, a efecto de orientar la labor de la unidad de trabajo.

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos

presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de mantener y asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidos.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas, las estrategias de la organización y las instrucciones del nivel superior, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.

- Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis y el desarrollo de los procedimientos de trabajo, con el fin de facilitar la prestación de los servicios en función del usuario.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, con el propósito de lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, mediante la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y la normativa interna vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y de calidad.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, con base en la normativa institucional vigente, con la finalidad

de proteger los bienes de la organización.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.

- Administrar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.
- Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión del Plan Operativo y las prioridades establecidas, con el propósito de informar al nivel superior el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones.

- Realizar investigaciones de nuevas prácticas, corrientes modernas y modelos de trabajo, relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la actualización profesional y los requerimientos internos e institucionales, con la intención fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de la gestión y los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con la finalidad de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidos.

6.7.4. Nivel: Área Estadística

Es la responsable de realizar los análisis estadísticos que relacionados con las variables socio laborales, producción en salud, entre otras, que sustentan los estudios actuariales y la toma de decisiones.

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

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

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

- Elaborar estadísticas globales referentes a la seguridad social, de acuerdo con los requerimientos de la organización, con la finalidad de apoyar el proceso de programación de las acciones institucionales y el desarrollo futuro de los seguros sociales.

- Recopilar, procesar, analizar y publicar estadísticas oficiales sociodemográficas, económicas y financieras, mediante la implementación de metodologías y procedimientos efectivos, para mantener un sistema de información integrado, asesorar y retroalimentar la toma de decisiones.

- Desarrollar, mantener y operar los sistemas de información estadística sociodemográfica, económica y financiera, con base en las técnicas modernas, con el propósito de proporcionar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

- Realizar estadísticas de patronos, trabajadores y salarios, con fundamento en la metodología y procedimientos vigentes, con el objetivo de establecer la información referente a la cobertura del seguro de salud y de pensiones, la revalorización de pensiones, el nivel de salarios en forma detallada para la Institución y otras entidades públicas y privadas.

- Administrar la base de datos de las estadísticas actuariales, con base en los lineamientos y la normativa vigente, con el fin de completar los estudios que se realizan en las áreas de trabajo adscritas a la Dirección.

- Elaborar estudios estadísticos especiales, de acuerdo con los requerimientos de la organización interna y en algunos casos específicos para otras unidades de trabajo de la Institución, con la finalidad de apoyar el desarrollo de los estudios actuariales, financieros, económicos, entre otros.

- Formular y proponer al nivel superior la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia, con base en las investigaciones y los estudios elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Otorgar el soporte administrativo, técnico y logístico a la unidad de trabajo adscrita, con base en los requerimientos de la organización, con el fin de facilitar el desarrollo de la gestión.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Administrar y desarrollar planes, proyectos y trabajos específicos, a partir de las instrucciones superiores y la conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, con el propósito de fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos establecidos.

- Establecer las directrices y lineamientos internos, de conformidad con la regulación, las normas, los objetivos y las metas de trabajo definidas, a efecto de lograr el desarrollo de la organización y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

- Controlar y evaluar el resultado de la gestión sustantiva y administrativa, a partir de la regulación, las instrucciones del nivel superior, la planificación operativa y las prioridades establecidas, con el fin de lograr la atención oportuna de las demandas de trabajo.

- Formular los planes operativos y el presupuesto correspondiente, de acuerdo con las políticas, las normativas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de definir y cumplir con los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica institucional, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos

por las autoridades superiores.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar en su ámbito de competencia, el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas de trabajo.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de conformidad con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Elaborar el mapa de riesgos en su ámbito de competencia, a partir de la información recopilada y la gestión desarrollada, a efecto de orientar la labor de la unidad de trabajo.

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidas.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.
- Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis y el desarrollo efectivo de los procedimientos de trabajo, con el fin de facilitar la prestación de los servicios en función del usuario.

- Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas, las estrategias de la organización y las instrucciones del nivel superior, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, con el propósito de lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, mediante la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y de calidad.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin de racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, conforme con la normativa institucional vigente, con la finalidad de proteger los bienes de la organización.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.
- Administrar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión del Plan Operativo y las prioridades establecidas, con el propósito de informar al nivel superior el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones.

- Realizar investigaciones de nuevas prácticas, corrientes modernas y modelos de trabajo, relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la actualización profesional y los requerimientos internos e institucionales, con la intención de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de la gestión y los trabajos asignados, la

divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de las actividades.

- Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con el propósito de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidos.

6.7.4.1 Nivel: Subárea Análisis Demográfico

Es responsable de realizar las proyecciones demográficas nacionales, regionales y por áreas de salud, para apoyar el proceso de planificación de los seguros sociales.

A continuación se describen las funciones sustantivas a realizar en esta subárea:

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

- Analizar e investigar el comportamiento demográfico a nivel nacional, de acuerdo con los indicadores poblacionales establecidos, con la finalidad de sustentar los estudios actuariales, financieros o económicos y contar con información actualizada para la toma de decisiones.

- Elaborar estudios socio-demográficos y proyecciones de la población, con base en las variables que intervienen en la economía nacional, para establecer los ajustes necesarios que permitan orientar la toma de decisiones.

- Diseñar indicadores demográficos, de acuerdo con los requerimientos institucionales y los estudios técnicos realizados, con la finalidad de mantener información confiable y actualizada.

- Diseñar, aplicar y mantener un sistema efectivo de encuestas, a partir de las necesidades y los requerimientos de la organización, con el fin de obtener información periódica de las características socio-económicas y demográficas de los grupos beneficiarios de los seguros que administra la Institución.

- Gestionar la publicación de los estudios de población, con fundamento en los informes realizados, con el objeto de divulgar la información a las diferentes entidades usuarias del sistema.

- Elaborar los estudios relacionados con la cobertura de aseguramiento en los seguros sociales, de acuerdo con el crecimiento de la población, con el propósito de establecer proyecciones demográficas y financieras que inciden directamente en la oferta de servicios de salud y de pensiones.

- Diseñar tablas biométricas, con base en los indicadores poblacionales y demográficos establecidos a nivel nacional, con la finalidad de realizar los estudios actuariales que requieren las autoridades superiores para la toma de decisiones.

- Recopilar información de carácter demográfico, de acuerdo con los indicadores y datos poblacionales a nivel nacional, con el objetivo de fundamentar los estudios actuariales, básicos para la toma de decisiones en materia de salud y seguridad social.

- Participar con el nivel superior en la formulación de la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Participar en la formulación del plan operativo y el presupuesto, de acuerdo con las políticas y las normas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura procesos aprobada, con la finalidad de definir los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, con base en la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin de racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.
- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar, en su ámbito de competencia, el sistema de control interno, de conformidad con las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas

de trabajo.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de acuerdo con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, con base en las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos en su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de mantener y asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidas.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis del desarrollo de la gestión, a efecto de tomar las acciones requeridas para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas.

- Implementar proyectos específicos en su ámbito de competencia, con base en las instrucciones del nivel superior, la regulación y la normativa técnica vigente, con el objeto de fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente, con el fin de proteger los bienes de la organización.

- Realizar sesiones periódicas de trabajo, para el seguimiento y el control de los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.
- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, a efecto de cumplir efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.

- Administrar el sistema de información interno, de acuerdo con los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos, para lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, conforme con la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y de la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, con el fin de incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidos.

6.7.5. Área: Investigación Económica

Es responsable de realizar las investigaciones y el análisis técnico de las variables macroeconómicas nacionales para determinar su impacto en las finanzas institucionales, participar en la elaboración de las políticas económicas y presupuestarias y realizar las estimaciones de ingresos de los seguros sociales que administra la Institución.

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

A continuación se describen las funciones sustantivas a realizar en este nivel:

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

- Realizar investigaciones relacionados con economía, salud y pensiones, con base en las variables macroeconómicas nacionales, con el propósito de determinar el impacto que producen las mismas en las finanzas institucionales.

- Analizar el entorno económico, a partir de las variables relacionadas con tasas de interés, inflación, devaluación, actividad económica, entre otras, con la finalidad de contar con información oportuna y confiable que permita asesorar en materia económica a las autoridades de la Institución.

- Elaborar y suministrar los indicadores económicos y de financiación, con base en la información aportada por el Banco Central de Costa Rica y la Gerencia Financiera, entre otros, con el propósito de fundamentar los estudios económicos y actuariales de los sistemas que administra la Institución.

- Realizar las proyecciones económicas de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con los estudios de impacto económico y de sostenibilidad financiera del Seguro de Salud y de Pensiones elaboradas, con el objeto de proponer ajustes a las finanzas de la Institución que permitan regular los costos unitarios y armonizar las necesidades con los recursos disponibles.

- Determinar las primas y los costos de los regímenes de salud y de pensiones, a partir de la normativa técnica vigente y los estudios realizados, con la finalidad de proponer alternativas de

operación efectivas para el desarrollo de la gestión institucional.

- Analizar las propuestas de política de inversiones de los seguros sociales que administra la Institución, de acuerdo con las tendencias económicas y financieras existentes, con el propósito de maximizar la rentabilidad de las inversiones con un nivel de riesgo aceptable.

- Elaborar propuesta de política económica y de financiación del seguro de salud, de pensiones y régimen no contributivo, con base en los lineamientos, la normativa vigente y los macroindicadores requeridos, con el objeto facilitar y apoyar la toma decisiones.

- Asesorar y apoyar en su ámbito de competencia, al Consejo Financiero y de Control Presupuestario, de conformidad con requerimientos específicos que se presenten, con el objetivo de recomendar y fortalecer la toma de decisiones de las autoridades superiores en materia económica-financiera.

- Formular y proponer al nivel superior la regulación y la normativa técnica en su ámbito de competencia, con base en las investigaciones y los estudios elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo internos y gerenciales, de acuerdo con las instrucciones del nivel superior y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo de la gestión y lograr mayor efectividad organizacional.

- Administrar y desarrollar planes, proyectos y trabajos específicos, con base en las instrucciones superiores y la conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, con el propósito de fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos establecidos.

- Establecer las directrices y lineamientos internos, a partir de la regulación, la normativa técnica institucional, los objetivos y las metas de trabajo definidas, a efecto de lograr el desarrollo de la organización y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

- Controlar y evaluar el resultado de la gestión sustantiva y administrativa, con base en la regulación, las instrucciones del nivel superior, la planificación operativa y las prioridades establecidas, con el fin de lograr la atención oportuna de las demandas de trabajo.

- Formular los planes operativos y el presupuesto correspondiente, de acuerdo con las políticas, las normativas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de definir y cumplir con los objetivos, las metas de trabajo a desarrollar durante el periodo y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- Verificar que el plan operativo y el presupuesto se encuentren articulados en forma efectiva con la planificación estratégica y táctica institucional, de conformidad con los requerimientos de la organización y las competencias asignadas, a efecto de cumplir con los lineamientos establecidos por las autoridades superiores.

- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar, en su ámbito de competencia el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

- Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, de conformidad con las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.

- Elaborar el mapa de riesgos en su ámbito de competencia, a partir de la información recopilada y la gestión desarrollada, a efecto de orientar la labor de la unidad de trabajo

- Proponer a la jefatura superior mecanismos para prevenir posibles riesgos financieros, con base en la normativa institucional en la materia, la Ley de Control Interno y el análisis de los recursos presupuestarios asignados, con la finalidad de asegurar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Establecer una organización matricial interna para el desarrollo de los planes, proyectos y asignaciones específicas, de acuerdo con las prioridades definidas y las necesidades identificadas, con el propósito de atender con oportunidad los requerimientos de las autoridades superiores.

- Proponer al nivel superior la simplificación y la homogenización de los trámites y procedimientos, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.

- Elaborar planes de contingencia, de conformidad con la normativa vigente, a efecto de mantener y asegurar la continuidad de la gestión, la prestación de servicios a los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas definidos.

- Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.

- Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas, las estrategias de la organización y las instrucciones del nivel superior, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.

- Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis y el desarrollo de los procedimientos de trabajo, con el fin de facilitar la prestación de los servicios en función del usuario.

- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, con el propósito de lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.

- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite del desarrollo de la gestión, mediante la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y la normativa interna vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y de calidad.

- Administrar y controlar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin racionalizar su utilización, apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.

- Controlar los activos asignados, con base en la normativa institucional vigente, con el fin de proteger los bienes de la organización.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.

- Administrar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión del Plan Operativo y las prioridades establecidas, con el propósito de informar al nivel superior el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones.

- Realizar investigaciones de nuevas prácticas, corrientes modernas y modelos de trabajo, relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la

actualización profesional y los requerimientos internos e institucionales, con la intención fortalecer el desarrollo de la gestión.

- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de la gestión y los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Ejercer un liderazgo participativo y democrático, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.

- Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con la finalidad de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.

- Desarrollar las competencias laborales de los funcionarios, con base en el perfil, las condiciones, las aptitudes de los trabajadores y los resultados del plan de mejora de la Evaluación del Desempeño, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante y positiva en la ejecución de las competencias asignadas, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de incrementar la productividad y cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidos.

6.8. Estructura organizacional

La estructura organizacional se diseña con el propósito de lograr la máxima eficiencia y eficacia en el logro de la misión y los objetivos definidos, facilita el trabajo en equipo, incrementa la productividad y agiliza la prestación de los servicios, para lo cual es fundamental no perder de vista la importancia que representa mantener una cultura organizacional orientada al usuario, que fomente los valores individuales y colectivos, las interrelaciones positivas y promueva el bienestar y la salud de la organización. No existe una estructura organizacional perfecta, situación que demanda considerar las ventajas y desventajas, a efecto de aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que se presenten.

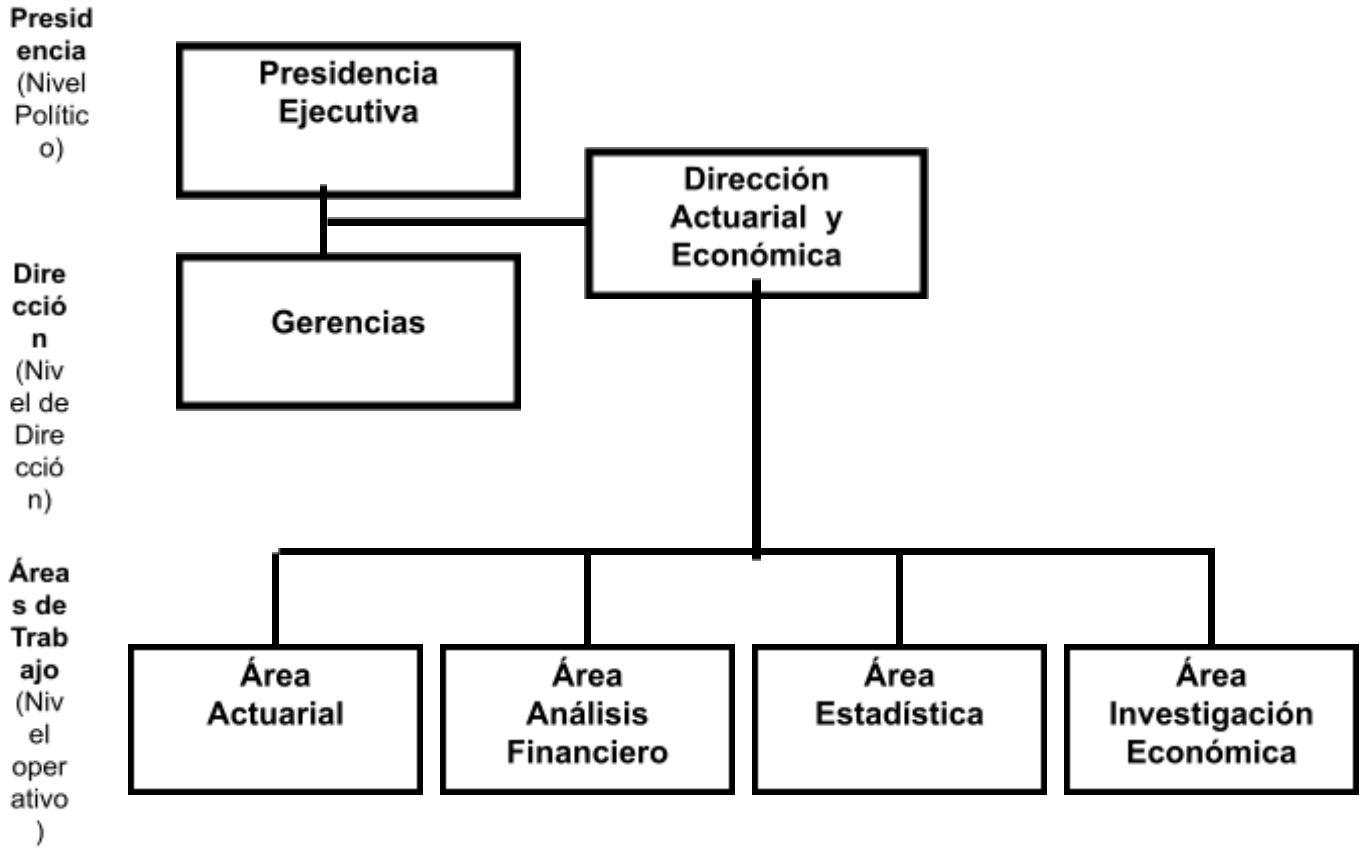
El organigrama presenta las relaciones e interrelaciones en la organización, identifica las líneas de autoridad, responsabilidad y los niveles de toma de decisiones y de administración estratégica, táctica y operativa. Se elabora como un subproducto final de la metodología establecida para el diseño

organizacional es un medio y no un fin en si mismo, representa en forma estática la organización, la dinámica funcional se obtiene por medio del desarrollo de los mecanismos de coordinación, la interacción humana, la conformación interna de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios y el desempeño polifuncional de los colaboradores, con el propósito de lograr la implementación efectiva de los procesos y subprocesos definidos y facilitar la consecución eficaz de los planes, proyectos y trabajos específicos.

El organigrama jerárquico se grafica a nivel de área de trabajo, razón por la cual no se visualizan en este instrumento administrativo las subáreas que integran las diversas áreas. Para conocer el detalle de las subáreas de trabajo se debe consultar el esquema de niveles organizacionales.

Seguidamente se presenta el organigrama jerárquico de esta organización:

Estructura Organizacional



6.9. Tipo y ámbito de autoridad

Es la identificación del tipo de autoridad que ejerce la unidad de trabajo (asesora, técnica, funcional, de línea, entre otras). El ámbito de autoridad lo define la cobertura y alcance (nivel central, regional, local o institucional).

Esta organización ejerce autoridad de línea con respecto a las áreas de trabajo que conforman su estructura interna.

A nivel institucional ejerce autoridad técnica-funcional en su ámbito de competencia, mediante una amplia participación y trabajo en equipo, con las unidades interactuantes.

6.10. Articulación funcional

Es la coordinación y las interrelaciones de los niveles central, regional y local necesarias para facilitar la operativización, el desarrollo de las funciones estratégicas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las siguientes relaciones se consideran fundamentales para lograr una articulación eficaz de las competencias asignadas.

Articulación a nivel interno

- **Presidencia Ejecutiva:** Análisis del impacto de proyectos de ley, sostenibilidad financiera de los seguros sociales y análisis de perfiles de beneficio, entre otros aspectos.

- **Gerencia Pensiones:** Establecer estudios y variables para el equilibrio financiero, valuaciones, inversiones y sistema de pensiones.

- **Gerencia Financiera:** Análisis de la cobertura contributiva, determinación de indicadores salariales, de ingresos y de recaudación.

- **Gerencia Administrativa:** Aspectos relacionados con la política salarial institucional, los riesgos cubiertos por el INS y la cobertura de poblaciones específicas, entre otros aspectos.

- **Dirección de Presupuesto:** Política Presupuestaria del Seguros de Salud y de Pensiones.

- **Dirección Financiero Contable**: Estimación de costos de las personas asegurados por el Estado y situación financiera Seguro de Salud, entre otros aspectos.

- **Dirección CIPA:** Aspectos relacionados con el cálculo actuarial de daños patrimoniales.

- **Dirección de Administración y Gestión de Personal**: Estimación del impacto financiero de los incrementos salariales.

- **Dirección Jurídica:** Análisis de implicaciones e interpretaciones jurídicas de aspectos reglamentarios, cálculo de intereses, pronunciamientos de la Sala Constitucional, entre otros aspectos.

- **Dirección Ejecutiva del FRAP:** Análisis de impacto financiero de política de préstamos y estudios relacionados con la distribución de excedentes, entre otros**.**

- **Dirección SICERE:** Datos estadístico e Información relacionada con la interfase de asegurados.

- **Dirección de Servicios Institucionales:** Estudios relacionados con accidentes de tránsito, riesgos del trabajo, estimación de costos de atención a extranjeros, entre otros aspectos**.**

- **Dirección de Inspección:** Análisis de cobertura de los Seguros Sociales, aspectos de evasión patronal, entre otros aspectos.
- **Dirección de Cobros:** Análisis de los indicadores de morosidad, costos de los requerimientos de abogados externos, entre otros.

- **Dirección de Servicios de Salud:** Análisis de contratación de Servicios Atención Primaria.

- **Dirección de Planificación Institucional**: Coordinación de aspectos relacionados con Plan Anual Operativo, entre otros**.**

- **Dirección CENDEISSS:** Estimaciones de costos de las residencias médicas.

Articulación a nivel externo de la Institución

- **Banco Central:** En aspectos macroeconómicos (cuentas nacionales), coordina el suministro de información de salarios y trabajadores por sector y rama de actividad.

- **Ministerio de Hacienda:** Elaboración y remisión de la escala de salarios para efectos de fijación de topes tributarios.

- **Contraloría General de la República:** Elaboración y remisión de la escala de salarios.

- **Ministerio de Economía:** Elaboración y remisión de la escala de salarios e información de las planillas de trabajadores.

- **Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica**: información específica relacionada con la actividad económica, para estudios específicos.
- **Programa Estado de la Nación:** Información relacionada con la situación económica y social del país.

- **Superintendencia de Pensiones:** Valuaciones actuariales del régimen de IVM, el Fondo de Retiro, aspectos relacionados con las bases biométricas utilizadas para el desarrollo de estudios.

- **Instituto Nacional de Estadística y Censos:** Diseño del módulo que se incorpora en la encuesta de hogares que realiza el INEC anualmente.

- **Observatorio del Empleo, Casa Presidencial**: Participación en sesiones de trabajo para analizar y monitorear el comportamiento del empleo.

- **PROCOMER:** Información sobre el comportamiento de sectores productivos.

- **CINDE:** Se coordina información para estudios específicos de trabajadores y salarios.

7. Factores claves de éxito

Para la implementación de la organización definida, es necesario considerar los siguientes factores claves de éxito que representan las exigencias fundamentales que el entorno impone a la organización y que le permiten desarrollar sus actividades sustantivas con efectividad:

- El Director debe desarrollar un programa de divulgación a los responsables de las áreas y a los funcionarios que las integran, con el propósito de informar el nuevo esquema de organización, la misión, la visión, los objetivos, los procesos, subprocesos y las funciones sustantivas definidas.
- La Dirección de Gestión y Administración de Personal debe establecer los perfiles ocupaciones requeridos para la Dirección Actuarial, y económica, de acuerdo con la estructura funcional y organizacional aprobada y ajustar la clasificación de los puestos según corresponda.

- Para la implementación efectiva del nuevo esquema organizacional, las jefaturas respectivas deben ejercer las funciones de dirección, mediante un liderazgo participativo y democrático, facultar a las diferentes unidades internas en la toma de decisiones y desarrollar el modelo de

cultura organizacional aprobado, entre otros aspectos.

- Se debe actualizar el reglamento de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 11°, de la sesión N° 6489, celebrada el 24 de enero de 1991, con el propósito de que responda a la estructura funcional y organizacional establecida en el presente Manual de Organización.

8. Aprobación de la Junta Directiva

Este manual de organización fue aprobado en el artículo No……. de la sesión de Junta Directiva No…… de fecha……..

Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa
Dirección Desarrollo Organizacional

Actualización:
Lic. Víctor Rugama Madriz
Consultor Interno

Dirección y Revisión Técnica:

Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA.

Jefe Área Estructuras Organizacionales

Apoyo Logístico:
Tatiana Sánchez Alfaro
Secretaria Ejecutiva

Julio, 2010".

Se extiende en San José, a los tres días del mes de julio del año dos mil doce, por solicitud del licenciado Rodrigo Arias López.

Exenta de papel y timbres de acuerdo con lo establecido por el artículo 58º de la Ley Constitutiva de la Caja.

(certi.116-12.-12)