



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-117658**

AS-AFINPE-0073-2024

13 de junio de 2024

Máster

Vilma Campos Gómez, gerente a.i.

GERENCIA GENERAL-1100

Doctor

Alexander Sánchez Cabo, gerente a.i.

GERENCIA MÉDICA-2901

Licenciado

Gustavo Picado Chacón, gerente

GERENCIA FINANCIERA-1103

Máster

Gabriela Artavia Monge, gerente a.i.

GERENCIA ADMINISTRATIVA-1104

Doctor

Esteban Vega de la O, gerente

GERENCIA DE LOGÍSTICA-1106

Ingeniero

Jorge Granados Soto, gerente

GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS-1107

Estimados (as) señores(as):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre el replanteamiento de la Política de Sostenibilidad para el Seguro de Salud.

De conformidad con las potestades y competencias que le confieren a los Órganos de Fiscalización y Control, los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la Auditoría Interna para el 2024 y considerando que esta Auditoría ha analizado recientemente el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud a partir del año 2023, se procede a complementar con una serie de consideraciones en cuanto a la actualización, puesta en práctica e implementación de la política.

Es importante tener en consideración que en el artículo 11 de la sesión N°9372, celebrada el 05 de octubre del 2023, la Junta Directiva acordó extender la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 2018-2022 hasta el 31 de diciembre de 2023, a fin de que fuera utilizada como insumo en la formulación de las distintas herramientas de planificación y se dispusiera de un tiempo adicional para que un equipo experto presentara la propuesta de actualización.

Es así como esta Auditoría con el fin de coadyuvar en este proceso de actualización, emitió el oficio AS-AFINPE-0100-2023 del 13 de octubre de 2023 denominado: "Oficio de Asesoría sobre el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud", dirigido a la Presidencia Ejecutiva y al cuerpo gerencial, mediante el cual se desarrollaron dos aspectos de interés, a saber:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Consideraciones sobre el proceso de actualización	a) Que exista un diagnóstico sobre el cumplimiento de la política del período 2018-2023. b) Que la actualización se realice con observancia del marco normativo aplicable para estos efectos. c) Que exista un diagnóstico transversal de aquellos temas estratégicos de relevancia, trascendencia e impacto en la Sostenibilidad. d) Que la nueva política se encuentre alineada y se establezcan los mecanismos funcionales para que los planteamientos se implementen efectivamente.
Temas para considerar en la nueva política	Se incluyeron un total de 41 ideas a considerar, distribuidas entre las siguientes temáticas: -Salud: 10 -Financieros: 9 -Tecnologías de Información y Comunicaciones: 7 -Infraestructura, equipamiento y mantenimiento: 5 -Logísticos: 4 -Recursos Humanos: 6

A partir de este oficio de asesoría, se generaron una serie de reacciones a nivel institucional, por parte de los niveles gerenciales, solicitando criterio a sus unidades técnicas adscritas sobre las ideas planteadas por la Auditoría Interna y sobre otras eventuales propuestas, así como las respectivas respuestas generadas por las distintas unidades; lo que dejó en evidencia la voluntad institucional de que se defina una Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud que realmente contribuya en la planificación y el accionar estratégico de una manera integral.

Sin embargo, el 09 de mayo de 2024, mediante el oficio GF-1724-2024 suscrito por el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, se indicó a esta Auditoría lo siguiente:

“ (...)pese a que se hayan cumplido con todas las fases previas a la presentación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud ante la Junta Directiva, en una valoración integral y exhaustiva del suscrito -quien no participó en la construcción de esta propuesta-, he considerado oportuno y necesario reconceptualizar y rediseñar ésta, con el propósito de que se convierta en una guía efectiva para responder a los principales retos y desafíos que tiene la institución en la prestación de servicios de salud y su sostenibilidad en el tiempo. Uno de los ejes centrales de la Política, deberá ser la eficiencia y calidad del gasto sanitario, un componente que implica el uso de estrategias y mecanismos que incidan en [...] productividad y optimización de todos los recursos usados en los centros de atención de la CCSS.

*Por otro lado, la sostenibilidad no puede limitarse a un tema de carácter financiero, y menos aún, a la simple idea de contar con más ingresos en un futuro, pues la sostenibilidad es un concepto absolutamente transversal a toda la estructura y actividades de la institución, incluso, del sistema de salud de nuestro país. Diversos organismos nacionales e internacionales, como OMS, OPS, OCDE, OIT, Proyecto Estado de la Nación, entre otros muchos, han producido una vasta evidencia empírica sobre medidas y estrategias de alto impacto para la consecución de la suficiencia y sostenibilidad financiera de los servicios de salud, los cuales, debe ser estudiados de manera profunda y considerados en la elaboración de la Política en cuestión.
[...].”*

Sobre lo citado, este Órgano de Fiscalización y Control emitió el oficio AI-0779-2024 del 20 de mayo de 2024, dirigido a la Gerencia Financiera, en los siguientes términos:

“Sobre lo descrito, resulta importante indicar que este Órgano de Fiscalización y Control concuerda en la necesidad de que la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud sea un instrumento orientador de la estrategia institucional, que responda a los retos y desafíos institucionales con un enfoque transversal, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad conceptualizada con un enfoque amplio que involucra tanto la capacidad de brindar los servicios de salud con eficiencia, oportunidad y calidad, como la disponibilidad de los recursos para cumplir con estos propósitos en el mediano y largo plazo.

Bajo esa línea de pensamiento, esta Auditoría emitió el oficio AS-AFINPE-0100-2023 “Oficio de Asesoría sobre el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud” del 13 de octubre de 2023 dirigido a la Presidencia Ejecutiva y al cuerpo gerencial, el cual es coincidente con su planteamiento e incluye una serie de propuestas en materia de salud, financieras, de tecnologías de información y comunicaciones, infraestructura, equipamiento y mantenimiento, logísticos y de recursos humanos para que fueran considerados en la actualización de la referida política, motivo por el cual, se adjunta dicho oficio para que sirva de insumo y coadyuve en el proceso de reconceptualización y rediseño que se plantea realizar de esta política por parte de la Gerencia Financiera.”

Importante acotar que el plazo requerido para el rediseño de dicha política fue expuesto por parte de la Gerencia Financiera en el oficio GF-2174-2024 del 06 de junio de 2024, en el cual se estableció como meta el 31 de diciembre de 2024, en los siguientes términos:

“...se hace necesario a la fecha, solicitar ante la Junta Directiva la extensión de la Política actual hasta el 31 de diciembre del 2024, periodo en el cual la Gerencia General y la Gerencia Financiera nombrarán al Equipo de Trabajo, para presentar la nueva Política 2025-2033, que será liderado por esta última instancia.

Por lo tanto, será el citado equipo de trabajo que estarían elaborando el Plan de Acción, según lo establecido en el MANUAL INSTITUCIONAL DE FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE POLÍTICAS PE-DPI-MA0001 y tomando en consideración los aspectos señalados en el documento AS-AFINPE-0100-2023 “Oficio de Asesoría sobre el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud” y siendo coincidentes que la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, se convierta en una guía efectiva y con un enfoque transversal para responder a los principales retos y desafíos que tiene la institución en la prestación de servicios de salud, financiamiento y sostenibilidad en el tiempo.”

En ese sentido, es criterio de esta Auditoría que el mayor reto asociado con la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud no es en sí la generación de ideas, sino más bien la forma en la que se va a llevar a cabo la actualización, implementación y los mecanismos que se adoptarán para medir cómo las estrategias o lineamientos definidos impactarán en la Sostenibilidad, motivo por el cual se amplían y proponen las siguientes consideraciones, con el fin de que sean analizadas en el marco de la construcción de la política que se está proponiendo desde la Gerencia Financiera:

1. Concepto de Sostenibilidad y aplicación en la política.

La estructura del concepto de sostenibilidad se formalizó en las Naciones Unidas en el año 2000, después ha evolucionado sobre sus principales ejes: económico, social, ambiental, los cuales se relacionan entre sí y proponen primordialmente el crecimiento económico de manera sostenible y responsable, el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las personas y la protección del medio ambiente para las generaciones futuras, sin embargo, cuando se analiza la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 2018-2022 desde esa perspectiva, solamente se ubican tres ideas en todo el documento donde se mencionan aspectos sociales y ambientales de forma explícita, a saber: en el apartado de **Justificación** y en el **Enunciado Principal**, se indicó que se va a desarrollar “...dentro del marco de los principios institucionales, responsabilidad social y ambiental...”; luego en la **Estrategia A.3** se indicó que se debe enfocar en la vinculación institucional armoniosa con el usuario y su entorno con el fomento del autocuidado de la salud y una adecuada gestión ambiental; y finalmente en el **Lineamiento A.3.2**, se solicitó la implementación de una política institucional enfocada al desarrollo de las prestaciones en el marco de la responsabilidad social y en armonía con el ambiente.

Por lo tanto, desde un punto de vista de replanteo de la política de sostenibilidad se podrían considerar los diferentes estándares, tales como; el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las normas ISO sobre sostenibilidad (ISO 14001:2015, ISO 26000:2010, ISO 20121:2012, ISO 50001:2018), otras normas internacionales como Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Integrated Reporting (IR), International Sustainability Standards Board (ISSB), y normas nacionales del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica - INTECO (INTE/ISO 14004:1998, INTE/ISO 30414:2021, INTE/ISO 14080:2019, INTE/ISO 20121:2020, INTE/ISO 20400:2017), entre otras.

2. Alineamiento con el Plan Estratégico Institucional 2023 - 2033.

El Plan Estratégico Institucional 2023 – 2033 fue aprobado por la Junta Directiva el 13 de julio de 2023 mediante el artículo 230º de la Sesión N° 9354. Asimismo, el estudio prospectivo denominado: “CCSS 2041: Una Mirada al Futuro” utilizado de base para el plan estratégico fue aprobado por el Consejo de Presidencia y Gerencias el 30 de marzo 2023. Ambos documentos según lo observado se encuentran alineados con la política de sostenibilidad existente, tal como se observa a continuación:

- En el caso del documento sobre “CCSS 2041: Una Mirada al Futuro” se resalta la consolidación del Primer Nivel de Atención y las RIPSS para reducir la carga de la enfermedad y aumentar la esperanza de vida saludable; mejorar la prestación de los servicios a las personas mediante el impulso de la investigación y la innovación; potenciar la generación de valor público por medio de la consolidación de la transformación digital; fortalecer la calidad y oportunidad en los servicios de salud y pensiones garantizando la sostenibilidad financiera y actuarial en el largo plazo; contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población en la generación de valor público fortaleciendo la humanización de los servicios en la CCSS; y transformar el recurso humano como propulsor de la gestión del cambio institucional.
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) establece 4 ejes estratégicos relacionados a salud, bienestar y protección económica social centrado en las personas; vanguardia científica, tecnológica e innovadora al alcance de las personas; seguros sostenibles (IVM-SEM) que garanticen la calidad y oportunidad de los servicios; y que la CCSS disponga de un rostro humano que genera valor público. Además, el PEI establece los siguientes temas transversales: probidad; calidad y calidez; investigación, desarrollo e innovación; gestión de riesgos; gestión ambiental; simplificación de trámites y mejora regulatoria; seguridad y salud en el trabajo; prevención y atención de emergencias y desastres; derechos humanos; y ciberseguridad.

La actualización de la Política de Sostenibilidad debe ser una herramienta que coadyuve al cumplimiento del PEI y se alinee a la imagen objetivo-establecida mediante el análisis prospectivo definido, de tal forma que conserve el rumbo en la dirección correcta.

3. Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 2018-2022

Para considerar una actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 2018-2022, se debe realizar un diagnóstico del avance real de los objetivos, enunciados, estrategias y lineamientos que conforman la política, y no solamente una revisión individual de cada lineamiento, sino conclusiones integrales del efecto real de la política en la Institución.

El enunciado general de la Política de Sostenibilidad se enfoca en mejorar la capacidad institucional para garantizar la protección de las personas contra los riesgos en salud y maternidad dentro del marco de los principios institucionales, responsabilidad social y ambiental.

Los 40 lineamientos definidos incluyen diferentes aspectos, que según la temática que los fundamenta, podrían clasificarse de la siguiente manera:



- **4 lineamientos sobre aspectos gerenciales.** De los cuales tres lineamientos tratan sobre la construcción de modelos: modelo de gobernanza institucional para la gestión, evaluación y fiscalización de asuntos jurídicos; modelo funcional que establezca los niveles de decisión de la Junta Directiva y cuerpo gerencial; modelo que permita la gestión para resultados, con el propósito de mejorar la vinculación del plan – presupuesto, además de un sistema integrado de gestión que contribuya en la articulación, automatización y mejora de los procesos operativos financieros, administrativos y logísticos que está en relación al ERP en construcción actualmente.
- **15 lineamientos sobre aspectos financieros.** Estos se distribuyen en diferentes ámbitos institucionales, se encontró la necesidad de fortalecer el modelo de costos institucionales, la gestión de proyectos de mediana y alta complejidad, las funciones y competencias del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, el proceso de inversiones estratégicas mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento para los ingresos del Seguro de Salud, y la gestión hospitalaria en el marco de medidas costo-eficientes aumentar las cirugías mayores ambulatorias y la utilización de hospital de día; además se solicitó desarrollar valuaciones actuariales internas y externas periódicas, mecanismos innovadores para atraer contribuyentes y recuperar las contribuciones, y un plan de inversiones priorizado.

Por otra parte se establece la necesidad de propuestas de financiamiento para las obligaciones estatales relacionadas con el aseguramiento de grupos poblacionales y la cobertura del costo de programas específicos; propuestas que contribuyan a la determinación, la trazabilidad y recuperación del costo de las atenciones en salud brindadas por la Institución; la conformación de un grupo de Inteligencia Financiera para generar información para la toma de decisiones; mejorar la asignación de recursos mediante la incorporación de metodologías prospectivas; y una política institucional enfocada al desarrollo de las prestaciones en el marco de la responsabilidad social y en armonía con el ambiente.

- **10 lineamientos sobre aspectos de salud.** Se incluyen acciones como el cierre de brechas y aumento de capacidad de gestión, diagnóstico y resolutivez en la atención primaria; mayor definición en los resultados esperados en salud, en la oferta de servicios y en los recursos requeridos por red o nivel de atención; determinar la conveniencia de centralizar, automatizar o virtualizar procedimientos o servicios específicos; elaboración de un modelo de atención a las condiciones de la población con un enfoque centrado en las personas y en RIPSS; y un plan de acción para el control óptimo de las personas con enfermedades no transmisibles.

También se incluye el desarrollo de un proceso institucional orientado a promover y evaluar de manera sistemática la calidad e innovación en los servicios con un enfoque en el usuario; programas de comunicación y concientización sobre la responsabilidad individual y social en el autocuidado de la salud en el curso de vida; actividades dirigidas a incentivar la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad; una propuesta de municipios saludables para elaborar en conjunto con las Municipalidades y para vincular e interactuar con diferentes actores sociales.

- **5 lineamientos sobre aspectos de recursos humanos.** Se incluyeron propuestas para la capacitación del personal sobre promoción de la salud y prevención de la enfermedad; la implementación de modalidades de contratación alternativas bajo un enfoque de gestión por competencias, resultados, teletrabajo, horarios y/o jornadas flexibles; desarrollo de una cultura organizacional vinculada a incentivos al desempeño individual y de los equipos de trabajo promovido por trabajo por resultados; la implementación de un modelo de planificación de recurso humano que permita garantizar la sostenibilidad; y el desarrollo de un sistema de remuneración simplificado, automatizado y alineado al desempeño y cumplimiento de los objetivos.
- **2 lineamientos sobre aspectos logísticos.** Se incentiva la evaluación periódica de la producción de bienes y servicios institucionales específicos mediante indicadores de gestión y con mecanismos innovadores tendientes a la normalización; y el desarrollo de proveedores y de soluciones institucionales para fortalecer la cadena de abastecimiento.

- **2 lineamientos sobre aspectos tecnológicos.** Se solicita fortalecer la implementación de la Evaluación de Tecnologías Sanitarias como mecanismo institucional para determinar la procedencia de adoptar tecnologías en salud; y la intensificación del uso de tecnologías de información y comunicaciones para la comunicación interna y con los usuarios.
- **2 lineamientos sobre el trabajo entre instituciones (intersectorial).** La revisión las normas de acreditación de infraestructura y funcionamiento de los centros prestadores de servicios de salud y la estandarización de estos aspectos con el Ministerio de Salud; y el desarrollo de propuestas para realizar alianzas con el Ministerio de Hacienda u otras entidades, dirigidas al fortalecimiento de la recaudación contributiva.

Para estos efectos, el gobierno corporativo se constituye en una herramienta idónea para la implementación, ya que posibilita la adecuada definición de roles, responsabilidades, mecanismos de rendición de cuentas, gestión de la cultura organizacional, y en la estandarización de los procesos corporativos, de manera que las tareas y actividades se gesten con la misma eficiencia y eficacia en cualquiera de los establecimientos de la organización.

Con fundamento en lo anterior, la CCSS deberá efectuar acciones orientadas a fortalecer el gobierno institucional, con especial enfoque en la optimización y estandarización de los procesos “Core” de la CCSS, para lo anterior se debe de considerar al menos lo siguiente:

- Identificación de procesos Core de la CCSS.
- Análisis del flujo de los procesos institucionales.
- Optimización y simplificación de los procesos institucionales.
- Estandarización de los procesos institucionales.
- Implementación de los procesos optimizados, simplificados y estandarizados.

En ese sentido, la estandarización, optimización y simplificación de los procesos institucionales deberá promover ahorros en los costos operativos, un mejor uso de los insumos, tecnologías y demás recursos disponibles, lo cual tendrá repercusión en la sostenibilidad financiera de seguro de salud.

4. Medición del avance en la implementación de los lineamientos.

De los 40 lineamientos establecidos en la política de sostenibilidad vigente, solamente uno menciona indicadores en su planteamiento, como es el caso de la medición de la producción de bienes y servicios institucionales específicos en los aspectos logísticos tal como se señaló en el punto anterior.

El resto del documento no aclara, ni define la forma en que se estaría midiendo el avance e impacto de los lineamientos establecidos en forma concreta, ya sea a través de una metodología establecida en esa misma política, mediante un redireccionamiento hacia otros productos existentes o la referencia de alguna herramienta para implementación posterior.

Las buenas prácticas internacionales en medición de producción establecidas por organismos internacionales (OCDE, OMS, OPS, BM, BID), utilizan indicadores para una medición cuantitativa, por lo que disponer de datos suficientes para determinar las necesidades integrales de una organización como la CCSS es fundamental.

Se trata no solo de establecer indicadores para medir cada uno de los lineamientos y acciones necesarias para concretar cada aspecto individualmente, sino la interpretación correcta de los diferentes indicadores con respecto a los distintos ámbitos, o sea, entender por ejemplo; cómo las decisiones financieras afectan directa o indirectamente la atención en los tres niveles de atención, o cómo las decisiones en recursos humanos inciden en la oportunidad de atención en la salud de los usuarios y aumenta los costos de operación al mismo tiempo.

Por ejemplo, se establecen lineamientos en la política de sostenibilidad actual relacionados a la implementación de modalidades de contratación alternativas bajo un enfoque de gestión por competencias, resultados, teletrabajo, horarios o jornadas flexibles, además de incentivos al desempeño individual y de los equipos de trabajo enmarcada en la promoción de una cultura organizacional en esa línea. Lo anterior podría ser un factor que reduzca la rotación de personal especializado y mejore la oportunidad en la atención debido a que una alta rotación de personal especializado genera reprocesos en el diagnóstico de los pacientes, ya que el médico entrante debe revisar las decisiones del especialista anterior, lo que significa repetir exámenes o solicitudes de nuevos estudios, con efecto de meses o años para el paciente y su condición de enfermedad.

Entre otros ejemplos se encuentra como la inversión en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad podría disminuir el aumento de padecimientos complejos o crónicos en la población que generan altos costos en medicamentos; también el fortalecimiento del recurso humano, equipamiento, y oferta en la atención del primer nivel de atención podría reducir el hacinamiento de los servicios de urgencias de los hospitales periféricos y regionales, así como los costos de atención y desgaste del personal en salud.

Las combinaciones entre los 40 lineamientos son amplias, sin embargo, el cuestionamiento o punto medular no son las relaciones de estos entre sí, sino cuáles combinaciones de acciones presentan mayores beneficios para las metas y bondades esperadas o requeridas, es por ello que la necesidad de medir con indicadores probados y confiables permitiría disponer de una priorización de acciones que fortalezcan la toma de decisiones especialmente en lo estratégico y táctico proyectado en lo operativo, nivel donde se impacta al usuario directamente.

En tal sentido, la actualización de la política de sostenibilidad del Seguro de Salud debería establecer una hoja de ruta enfocada en una cultura de medición de la producción mediante indicadores en todos los ámbitos institucionales; la priorización de los lineamientos según el análisis de la oportunidad en su momento; metas y acciones alineadas al Plan Estratégico Institucional; diagnóstico del estado actual de cada uno de los aspectos a desarrollar; y la definición de la interrelación de indicadores de diferentes ámbitos que aporten información para la toma de decisiones.

5. Metodología de inversiones en salud con enfoque de red (BID).

La División de Salud y Protección Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) emitió en 2018 una serie de documentos sobre inversión en salud para América Latina y el Caribe.

La metodología propuesta por el BID se enmarca en fortalecer las redes de servicios de salud considerando macroprocesos, procesos, y un enfoque centrado en el usuario, el cual está muy alineado a la propuesta de la Política de Sostenibilidad 2018-2022, pero la diferencia es que el BID plantea una estructura medible a partir de indicadores que se analizan integralmente.

La propuesta del BID examina la atención hospitalaria en procesos completos definidos como trazadores (consulta externa, emergencias, hospitalización y cirugía), y los servicios de apoyo y administrativos se miden en qué tanto colaboran en la oportunidad de la atención de los usuarios o retrasan los procesos principales.

Desde del enfoque en red, la metodología aplicada a un hospital primero efectúa un diagnóstico de ese establecimiento de salud, la función del centro médico en la red integrada de servicios de salud, y también de cómo está organizada esa red de servicios de salud (modelo de atención, distribución territorial, oferta de servicios de salud y de apoyo).

Identificado lo anterior se concluye sobre el funcionamiento interno, o sea, suficiencia y eficiencia de los servicios de salud, recurso humano, infraestructura, equipamiento y recursos financieros del establecimiento en análisis y la red de servicios de salud a la que pertenece, estableciendo responsables de las limitaciones identificadas en ambos niveles (local y red de servicios de salud). Posteriormente, con el resultado del diagnóstico se presenta una proyección de crecimiento y los planes de inversión a corto, mediano y largo plazo.

El valor agregado de la metodología propuesta por el BID, incluye la integralidad de los análisis propuestos, el uso de indicadores para las mediciones en los diferentes ámbitos, el enfoque de macroprocesos (planificación, operativo, de apoyo) y de procesos (entrada, actividad, salida), que podría ser referente para la actualización de la política de sostenibilidad, y un análisis cuantitativo de lo que sucede en el ámbito operativo para tomar las decisiones de lo estratégico y táctico.

6. Gestión de Indicadores Claves de Resultado (OKR) y Claves de Rendimiento (KPI).

Los indicadores se constituyen como herramientas que permiten medir de forma cuantitativa el avance en el logro de los objetivos institucionales (OKR), o incluso para estimar el rendimiento y los resultados obtenidos dentro de la operativa institucional (KPI). Lo anterior se constituye en herramientas administrativas para conocer en periodos cortos de tiempo cómo avanza un proceso, cuáles son los resultados organizacionales, o para motivar la toma de decisiones en función de la estadística descriptiva.

En ese sentido, la CCSS deberá realizar un análisis y revisión sobre los indicadores disponibles (según giro de negocio) con el propósito de actualizarlos y garantizar su pertinencia para maximizar los recursos disponibles, lo cual a su vez motivará un mejor uso del peculio público, eficientizará los procesos y tendrá impacto en la experiencia del usuario.

Para lo anterior es importante que se considere entre otros elementos realizar lo siguiente:

- Fortalecer la cultura organizacional respecto a la utilización de los OKR y KPI disponibles en la CCSS, especialmente para el monitoreo de rendimientos en el ámbito operativo, y la toma de decisiones en el orden táctico y estratégico.
- Educar a los trabajadores de la CCSS sobre la relevancia de la calidad de la información registrada en los sistemas institucionales (manuales, semi automáticos y automáticos), y su impacto en la toma de decisiones empresariales.
- Propiciar un proceso de revisión y actualización de aquellos indicadores disponibles en cada giro de negocio, para garantizar su relevancia y pertinencia.
- Definir los tableros de mando (Dashboards) necesarios para propiciar una gestión y toma de decisiones informada.

7. Otras consideraciones

De manera complementaria a la Política de Sostenibilidad, la institución debe continuar con la incursión en tecnologías disruptivas como el análisis avanzado de datos, modelos predictivos de machine learning, la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), los procesos robóticos avanzados (RPA), entre otras; se hace necesario que la CCSS trace estrategias institucionales orientadas a propiciar los procesos de transformación digital tendientes en la adopción de estas nuevas tecnologías, de manera que la cultura organizacional genere, almacene, y utilice los datos como insumos para maximizar los recursos institucionales, propiciar la mejora en procesos, fortalecer la toma de decisiones, motivar ahorros en costos operativos, y esbozar nuevas estrategias de negocio cuando se requiere.

En ese sentido, la CCSS deberá propiciar un proceso de transformación digital orientado a la implementación de tecnologías disruptivas, con el propósito de propiciar servicios de mayor calidad, mejorar la experiencia del usuario, y de reducir costos operativos.

La transformación digital, aunque requiere inversión por parte de las organizaciones, se constituye en un medio para redefinir el modelo de negocio institucional e implementar nuevas soluciones empresariales que permiten optimizar la utilización de los recursos institucionales, generan un retorno de la inversión, e impacta en la disminución de los costos operativos.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Asimismo, la innovación se constituye como la capacidad de una empresa de mejorar los procesos organizacionales, de manera que esta debe propiciar una cultura donde todos los colaboradores aporten con ideas que permitan fortalecer los procesos institucionales, de manera que estos tengan un especial impacto en el ahorro de costos y en la mejora de los servicios ofrecidos a los usuarios.

De manera que la CCSS deberá adoptar medidas tendientes a motivar los procesos de innovación organizacional, con especial enfoque en aquellas ideas donde se promueva la reducción de los costos organizacionales, la maximización de los recursos disponibles, y la mejora en la prestación de los servicios hacia los usuarios.

Por lo anteriormente expuesto, para aportar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa a la Administración Activa de los elementos descritos, para que estos sean considerados en el marco del replanteamiento y la adopción de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/JZH/RBV/JJSF/lbc

C. Máster. Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente, Presidencia Ejecutiva-1102.
Auditoría-1111

Referencia ID-117658