



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-101521**

AS-AFINPE-0100-2023

13 de octubre de 2023

Máster
Marta Esquivel Rodríguez, presidente
PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102

Doctor
Wilburg Díaz Cruz, gerente a.i.
GERENCIA MÉDICA-2901

Máster
Gabriela Artavia Monge, gerente a.i.
GERENCIA FINANCIERA-1103

Máster
Vilma Campos Gómez, gerente a.i.
GERENCIA ADMINISTRATIVA-1104

Doctor
Esteban Vega de la O, gerente
GERENCIA DE LOGÍSTICA-1106

Máster
María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, gerente a.i.
GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS-1107

Estimados(as) señores(as):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

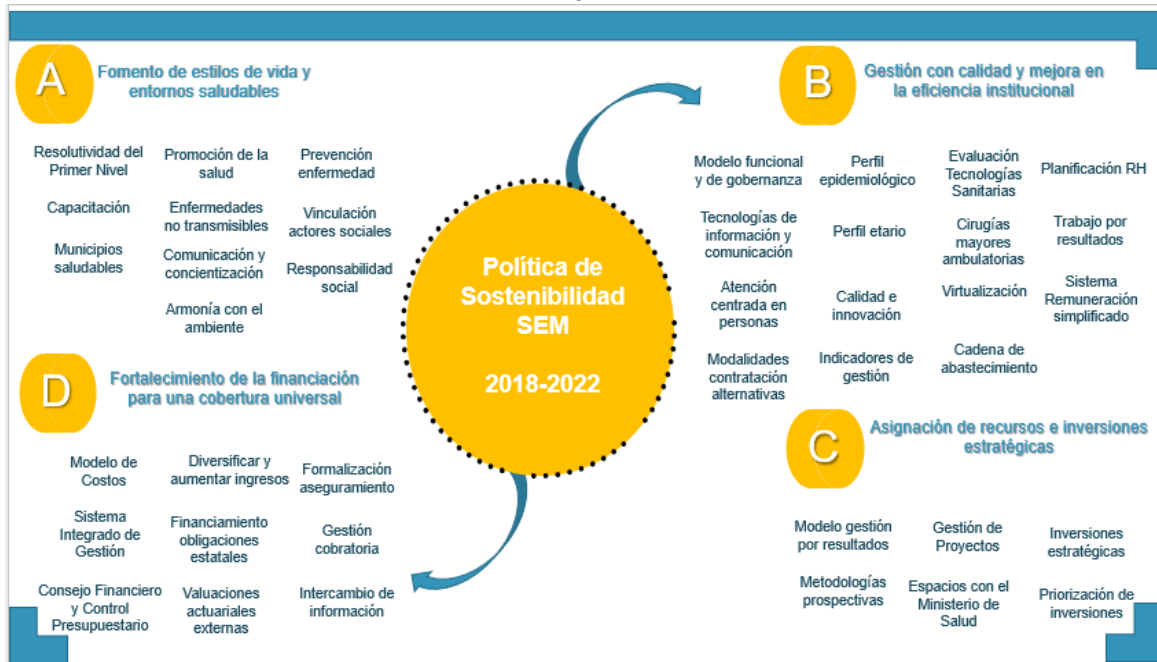
De conformidad con las potestades y competencias que le confieren a los Órganos de Fiscalización y Control, los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno y en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la Auditoría Interna para el 2023, se procede a informar sobre consideraciones en relación con el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud posterior al año 2023.

Sobre este particular se debe considerar que para el período 2018-2023¹ se dispone de una política cuyo enunciado general consiste en mejorar la capacidad institucional para garantizar razonablemente en el mediano y largo plazo, la protección de las personas contra los riesgos en salud y maternidad, mediante el desarrollo de acciones dirigidas al fomento de estilos de vida y entornos saludables, el aumento de la calidad y eficiencia institucional, la asignación de recursos e inversiones estratégicas con enfoque en resultados y el fortalecimiento de la financiación para una cobertura universal; en el marco de los principios institucionales, la responsabilidad social y ambiental; aspectos que se traducen en una serie de lineamientos cuyos principales temáticas se resumen en la siguiente imagen:

¹ Se extiende el plazo de su vigencia al 31 de diciembre de 2023 en el acuerdo primero de la sesión 9372, celebrada el 05 de octubre de 2023

Imagen 1

Resumen de las áreas estratégicas y temáticas que incluye la Política de Sostenibilidad del SEM 2018-2022



Fuente: Elaboración propia con base en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 18-22.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta Auditoría estima conveniente externar una serie de consideraciones sobre el proceso de actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, según se detalla:

- Es relevante que exista un diagnóstico sobre el cumplimiento de la política del período 2018-2023 a efectos de identificar los lineamientos que se mantienen vigentes en la actualidad, así como aquellos lineamientos que requieren de mayores esfuerzos para garantizar su pleno cumplimiento y abordaje en la implementación de la nueva política y la evaluación del impacto financiero resultante de su aplicación.
- El planteamiento de la nueva Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, debe realizarse con observancia del el marco normativo aplicable para estos efectos, que puede incluir entre otros instrumentos: el Instructivo para la Gestión de Documentos Normativos en la Caja Costarricense de Seguro Social, la Guía de Trabajo para la Elaboración de Documentos Normativos, ambos documentos de la Dirección de Servicios Institucionales, así como el Manual Institucional de Formulación y Gestión de Políticas y otros aspectos que emita la Dirección de Planificación Institucional como por ejemplo, el documento prospectivo "CCSS 2041: Una Mirada al Futuro".
- Conviene realizar un diagnóstico transversal -con la participación de los niveles gerenciales y de unidades técnicas a nivel institucional- de aquellos temas estratégicos de relevancia, trascendencia e impacto en la Sostenibilidad del Seguro de Salud en el mediano y largo plazo, a efectos que dichos temas se consignen mediante lineamientos claros en la nueva política.

Para esto se podrían considerar diagnósticos hechos en la Institución como producto de iniciativas tales como Proyecto de Reestructuración del Nivel Central (con consultorías de CICAP y de E&Y), Proyecto de Gobernanza de TIC (con consultoría de PWC), Plan de Innovación (con consultoría de PWC), Diagnóstico del Banco Mundial (visto a finales del mes pasado en Junta Directiva) entre otros que identifican riesgos y puntos de mejora a considerar en la institución.

- d) Es necesario que la política se encuentre alineada con el Plan Estratégico Institucional y que se establezcan los mecanismos desde el punto de vista funcional para que los planteamientos que se incluyan en la nueva política sean efectivamente implementados conforme a metas y objetivos previstos, por medio de los instrumentos que al efecto se dispongan, tales como; los planes anuales, planes tácticos gerenciales, entre otros.

Adicionalmente, este Órgano de Fiscalización y Control con el propósito de contribuir en la generación de ideas que eventualmente podrían ser consideradas como parte del contenido de la nueva Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, propone una serie de temáticas que han sido abordadas previamente en productos de auditoría o bien que se incorporan en el marco de la presente asesoría, con el propósito de que sean valoradas, y en caso de determinarse viables y convenientes por esa administración activa, puedan ser incorporadas en la referida política:

✓ **Salud**

1. Estrategias para el abordaje de la población de adultos mayores, orientadas a promover una vejez digna y saludable, mediante el financiamiento de actividades que fomenten una mayor calidad de vida de esta población que va en un franco crecimiento.
2. Fortalecimiento de los programas de atención domiciliar, de promoción y prevención con el fin de brindar una atención personalizada, oportuna, lo que a su vez incidirá en prevenir contagios de otras enfermedades en los centros de salud y un impacto en la reducción de los costos hospitalarios.
3. Consolidar la articulación interinstitucional orientada a disminuir la ocurrencia de accidentes de tránsito, que generan un alto costo en la prestación de servicios de salud, incapacidades, pensiones y desplazamiento de las cirugías electivas y por lo consiguiente una afectación a la lista de espera.
4. Programas de salud orientados a grupos etarios que presentan mayores factores de riesgo y que requieren una atención más oportuna a fin de lograr un mejor control de la carga de la enfermedad.
5. Estrategias para la regionalización de los servicios de salud que incida en la oportunidad del diagnóstico, manejo y disminución de las enfermedades crónicas no transmisibles, mayor cobertura de la demanda y facilidad de acceso para los pacientes que residen en regiones fuera de la Gran Área Metropolitana, obteniéndose beneficios directos e indirectos en los costos hospitalarios y por concepto de traslados a pacientes.
6. Establecimiento de estrategias sobre el financiamiento de los riesgos excluidos, considerando los potenciales roces de legalidad, en cuanto a que la institución asuma la atención médica de pacientes que han agotado la cobertura de su póliza de seguros.
7. Definición de mecanismos para determinar si un medicamento es de alto costo, identificando las causas que provocan su adquisición y uso, a fin de implementar estrategias alternativas que permitan minimizar su impacto financiero, acompañado de estrategias para fomentar el uso racional de los medicamentos.
8. Regulación en cuanto a revisiones oportunas de las personas y diagnósticos que generan más incapacidades prolongadas, considerando el comportamiento de las incapacidades, diagnóstico, médico, servicio y unidad que emite, además de los montos pagados por persona.
9. Implementación de estrategias para el abordaje de las listas de espera, tales como: la cirugía ambulatoria local considerando jornadas no ordinarias, o jornadas de atención diferenciadas, resolviendo procedimientos quirúrgicos de mediana y baja complejidad, campañas de atención, hospitales de campaña para la atención de patologías de baja complejidad, móviles quirúrgicas y de procedimientos, modalidades de contratación por excepción, apertura para la compra de medicamentos que no requieran de un internamiento para su aplicación, aprovechamiento de la infraestructura posterior a la jornada ordinaria, establecimiento de alianzas público – privadas, considerar personal pensionado y el establecimiento de centros quirúrgicos de especialización.
10. Establecer mecanismos que permitan disminuir las estancias hospitalarias mediante el uso adecuado del recurso cama, orientado a ser más eficientes en el proceso de diagnóstico y tratamiento de las patologías basados en protocolos o lineamientos de atención.

✓ **Financieros**

1. Generación de programas de comunicación y concientización dirigido a funcionarios institucionales sobre el uso adecuado de los recursos que permita incidir en la promoción de una cultura de ahorro, optimización, así como de uso eficiente y eficaz de los recursos.
2. Integración y normalización de la Gestión Cobratoria que permita que la rectoría y los procedimientos de cobro sobre diversos conceptos adeudados se ejecuten de manera consolidada y con oportunidad, siendo que dichas deudas pueden incluir sumas pagadas de más por salarios o incapacidades, facturas a no asegurados y riesgos excluidos, facturas al estado, entre otras.
3. Disponibilidad y aprovechamiento de la información que se genera y se dispone en los Sistemas de Información Institucionales, para que esta sea accesible por todas las gerencias y unidades adscritas en caso de requerirse para una mejor y más ágil ejecución de los procesos cobratorios o de recuperación de adeudos.
4. Integración y normalización de la Gestión de Riesgos que permita de manera proactiva la identificación y administración integral de los riesgos, incluyendo aquellos que pueden incidir en la Sostenibilidad del Seguro de Salud.
5. Generación de estrategias de comunicación dirigidas a la población en general que permita promover una cultura positiva con respecto a la Seguridad Social y al rol de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante la promoción activa de los esfuerzos y logros institucionales desde los distintos ámbitos de acción, a saber: Salud, Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Administrativos y de Infraestructura, entre otros, alineado a una mejora en la prestación de los servicios de salud.
6. Fortalecimiento del proceso de conciliación y suscripción de convenios con el Estado para el pago de la deuda, que incluya una discusión con los distintos actores sociales y políticos en torno a garantizar un modelo de financiamiento sostenible para la seguridad social, debido a que se requiere un acuerdo país en relación con la prestación de los servicios de salud y pensiones que se desea brindar a la población y por ende la forma en la cual estos servicios deben ser sufragados.
7. Fortalecimiento de la gestión de inventarios, bienes muebles e inmuebles que permita un adecuado control, seguimiento y fiscalización para minimizar los riesgos de pérdida, deterioro y desaprovechamiento de estos recursos.
8. Mejoramiento y disponibilidad de canales digitales para recaudación de pagos de los diversos conceptos sujetos a cobro a nivel institucional, a fin de simplificar y agilizar este tipo de gestiones
9. Promover estrategias orientadas a la disminución de los gastos por concepto de alquileres, tales como la de optimización en el uso de los espacios y la renegociación de contratos vigentes, entre otras.

✓ **Tecnologías de Información y Comunicaciones**

1. Consolidar la gestión del Consejo tecnológico en el direccionamiento de la estrategia de TI, seguimiento y monitoreo de la gobernanza de las tecnologías de información y comunicación, como apoyo al gobierno corporativo institucional, instancia que entre otros tiene la responsabilidad de priorizar las inversiones en tecnología de información y comunicación.
2. Implementación de las iniciativas planteadas en el Modelo de Gobernanza de TI a fin de estandarizar los procesos estratégicos, tácticos y operativos de las Tecnologías de Información y Comunicación en la institución, en busca de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en las operaciones de la estructura organizativa dedicada a las TIC.
3. Definición de un proceso institucional integral en torno a la gobernanza de datos, que contemple gestión de inteligencia de negocios, big data y analítica de datos, incluyendo el análisis de comportamiento periódico de indicadores estratégicos, con el fin de que se constituya en insumo para la toma de decisiones.
4. Implementación de mecanismos automatizados de alineamiento de los distintos instrumentos de planificación tales como Plan Estratégico, Planes Tácticos, Portafolios de Proyectos, Agenda Digital Estratégica (AGEDI), entre otros, a fin de evitar duplicación de esfuerzos en la ejecución de iniciativas y contribuir al uso racional de los recursos.

5. Establecimiento de una estrategia de transformación digital que integre las necesidades de creación y actualización de aplicaciones de la institución, las iniciativas en ejecución para la construcción e implementación de soluciones tecnológicas, la normalización de fuentes de datos e interoperabilidad de sistemas de información.
6. Fortalecimiento de la gestión de la continuidad de servicios, en la designación de tareas, formalización de procesos y rendición de cuentas para reducir el impacto institucional de una afectación en la prestación de servicios ante una interrupción provocada por un desastre natural, negligencia o terrorismo, entre otros factores.
7. Implementación de roles de gestión de seguridad de la información institucionales requeridos para establecer las medidas de ciberseguridad de la Institución, conforme a políticas, directrices y necesidades de las distintas unidades y procesos institucionales en esta materia.

✓ **Infraestructura, equipamiento y mantenimiento**

1. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de baja complejidad, que articule el proceso de preinversión, seguimiento y evaluación; así como la valoración de aspectos relativos a funcionalidad, alcance e impacto de estos, en concordancia con la disponibilidad de recursos del Seguro de Salud.
2. Mejoramiento del proceso de la autoevaluación de infraestructura en las unidades de la Caja Costarricense de Seguro Social, que permita disponer de un diagnóstico para la planificación de actividades de mantenimiento preventivo o proyectos de mejora.
3. Fortalecimiento del proceso metodológico de equipamiento y mantenimiento a nivel institucional, con el fin de asegurar el funcionamiento adecuado, eficiente y seguro, así como la definición de la estructura y funciones sustantivas de las Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento en esta materia.
4. Fortalecimiento de la evaluación del impacto social (ex ante) en el desarrollo de obras de infraestructura en la comunidad donde se emplaza, para facilitar la integración de los aspectos sociales en las fases de planificación y ejecución de los proyectos.
5. Estandarización, a nivel institucional, del diseño de infraestructura y equipamiento de los servicios de salud, con el objetivo de normalizar los espacios físicos y especificaciones técnicas.

✓ **Logísticos**

1. Establecimiento de un equipo interdisciplinario que revise el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 7 del Reglamento de Distribución de Competencias, en cuanto a la obligación de la administración de promover convenios marco, compras consolidadas y/o regionalizadas, así como el desarrollo de modelos dinámicos e innovadores de contratación.
2. Implementación de iniciativas para la consolidación de las compras promovidas en la institución, en procura de obtener economías de escala y ahorro en procedimientos, cumpliendo con las disposiciones establecidas en la Ley General de Compras Públicas (Ley 9986). Ejemplo: Prótesis auditivas, Servicios de Transporte, convenios marco y compras consolidadas.
3. Implementación de mecanismos automatizados que permitan brindar trazabilidad y seguridad a la utilización de los insumos desde su recepción en la Institución hasta su despacho o utilización final, garantizando el uso racional y efectivo de los recursos invertidos.
4. Fortalecimiento del proceso de disminución y funcionamiento de las unidades de compra a nivel institucional, con la finalidad de asegurar la adecuada articulación, garantizar la eficiencia y seguridad de los procedimientos de compras públicas.

✓ **Recursos Humanos**

1. Unificación de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos en la Institución, a fin de garantizar la coherencia, coordinación, simplificación, eficacia, eficiencia y economía en aspectos relativos a la organización del trabajo, gestión de empleo, rendimiento y desempeño, compensación, desarrollo y relaciones humanas y sociales.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

2. Impulsar el desarrollo de una plataforma informática automatizada que integre los procesos de recursos humanos en la institución, en cuanto a la contratación, promoción, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, clasificación de puestos y, además, se alinee a los objetivos institucionales y nacionales en materia de empleo público.
3. Implementación de un modelo de planificación de recurso humano integrado y estandarizado, en función de la gestión de proyectos, las necesidades de la prestación de servicios de salud, la capacidad de producción del recurso humano y la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo en la Institución.
4. Establecimiento de una estrategia de actualización, integración y consolidación del marco normativo que regule los temas atinentes a la gestión de recursos humanos en la Institución y se ajuste a la legislación nacional vigente.
5. Implementación de alternativas innovadoras para la reducción y adecuada utilización de los conceptos salariales de naturaleza extraordinaria, a fin de que se ajuste a las posibilidades financieras, eficacia, eficiencia y a las necesidades para la prestación de los servicios que brinda la CCSS.
6. Revisiones de la nómina salarial para detectar oportunamente y minimizar la incidencia de pagos improcedentes.

Por lo anteriormente expuesto, a fin de 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 de la actualización de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, siendo indispensable que de conformidad con sus potestades y competencias se realice la respectiva valoración técnica y jurídica que corresponda.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ANP/RHM/EAM/ACC/EMVG/JJSF/lbc

C. Auditoría-1111

Referencia ID-101521