



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

ASF-146-2019  
28-10-2019

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio se realizó en atención al Plan Anual Operativo del Área de Auditoría Servicios Financieros para el período 2019.

El mismo tuvo como objetivo determinar el avance en la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

Producto de la evaluación efectuada, se determinó que el 90% (18 de 20) de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud se encuentran vinculados en los planes tácticos gerenciales aprobados por la Gerencia General o en los planes presupuesto, quedando en proceso el 10% (2 de 20). Asimismo, se evidenciaron importantes esfuerzos por parte del equipo coordinador conformado a los efectos por el Gerente Financiero, en el desarrollo de actividades y establecimiento de directrices enfocadas en la implementación de los lineamientos, entre las cuales se encuentran la divulgación de la política a nivel institucional, conformación de equipos con representantes de las diferentes gerencias (enlaces), incorporación en los planes tácticos gerenciales de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad (vinculación), entre otros.

Lo anterior requiere que la conducción, discusión y seguimiento de las acciones para la implementación de los lineamientos de la Política de Sostenibilidad, sea liderado al más alto nivel gerencial para poder alcanzar los resultados esperados en plazos razonables, y con una estructura y gestión de rendición de cuentas acorde con el nivel de los actores involucrados en esta labor.

En ese sentido, una participación más significativa por parte de la Gerencia General podría resultar fundamental para que la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud tenga los impactos esperados, tomando en consideración que cuando esta fue elaborada y aprobada por la Junta Directiva, aún no se había creado la citada gerencia.

Por lo antes expuesto, se plantean una serie de recomendaciones enfocadas en apoyar el proceso de implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, con el fin de que sean analizadas y ejecutadas por el Gerente Financiero de la forma que estime pertinente.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

ASF-146-2019  
28-10-2019

## ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

### INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL RELACIONADA CON EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD DEL SEGURO DE SALUD GERENCIA FINANCIERA U.E. 1103

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en atención al Plan Anual Operativo del Área de Auditoría Servicios Financieros para el período 2019.

#### OBJETIVO GENERAL

Determinar el avance en la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar las acciones ejecutadas para la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.
2. Comprobar la vinculación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud con los planes tácticos gerenciales y los planes-presupuesto.

#### NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

La evaluación comprendió la revisión de la información relacionada con el tema de estudio, del 25 de setiembre de 2018, al 20 de agosto de 2019, ampliándose en aquellos aspectos que se consideró necesario.

El estudio se realizó cumpliendo con las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna para el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República.

#### METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se aplicaron los siguientes procedimientos metodológicos:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- Revisión de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.
- Entrevista con la Licda. Ivonne Ruiz Barquero, Asesora de la Gerencia Financiera y el Lic. Andrey Sánchez Duarte, Jefe Área de Formulación de Presupuesto.
- Revisión de acuerdos de Junta Directiva, así como oficios relacionados con el tema.
- Revisión de los planes tácticos gerenciales aprobados por el Gerente General de las gerencias Financiera, Administrativa, Infraestructura y Tecnología, Pensiones, Logística y Médica.
- Requerimientos de información para aquellos lineamientos priorizados no vinculados en los planes tácticos y presupuestarios de las gerencias.

### MARCO NORMATIVO

- Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, 2011.
- Ley General de Control Interno 8292 del 27 de agosto 2002.
- Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud 2018.
- Procedimiento para el Seguimiento del Plan Táctico Gerencial, PE-DPI-PS- P2 2019.
- Guía de formulación del Plan Táctico Gerencial, PE-DPI-PS- G11.5 2018.

### ASPECTOS POR CONSIDERAR DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

Esta Auditoría Interna informa y previene al Jerarca y a los titulares subordinados acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno, así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

*“Artículo 39 – Causales de responsabilidad administrativa. El Jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. (...)”*

### ANTECEDENTES

En el apartado denominado “Presentación” de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, se menciona lo siguiente:

*“Este documento se elabora en atención de lo dispuesto por la Junta Directiva de la Institución en artículo 9 de Sesión N° 8919 del 03 de agosto de 2017, que se transcribe seguidamente:*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*Por lo tanto y habiéndose hecho la presentación pertinente, por parte del Gerente Financiero, que se ha titulado “El desafío de la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud” y habiendo deliberado sobre el particular, la Junta Directiva –en forma unánime- ACUERDA:*

*“1) Dar por recibido el citado informe y trasladarlo a la Presidencia Ejecutiva y al cuerpo gerencial para que lo tomen como un insumo y, en un plazo de hasta dos meses, preparen una propuesta no sólo de Política – plan sino para que formulen una propuesta de acciones que contenga acciones y propuestas concretas para el fortalecimiento del Seguro de Salud”.*

*[...]*

*Artículo 8 Sesión 8934*

*“[...] 2) Instruir al señor Presidente Ejecutivo para que acompañe ese proceso y que, en un plazo de un mes, presente a la Junta Directiva un Plan que acompañe la política de sostenibilidad que está desarrollando la Gerencia Financiera, de modo que contenga acciones concretas para garantizar, en la medida de lo posible, la sostenibilidad del Seguro de Salud en el largo plazo.”*

*[...]*

*Artículo 12 Sesión N° 8980*

*“ACUERDO PRIMERO: habiéndose presentado el informe de avance de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, dar por atendido lo solicitado por la Junta Directiva en: artículo 8º de la sesión número 8887, artículo 19 de la sesión número 8919; el artículo 8º de la sesión número 8934, así como el artículo 11º de la sesión número 8953.*

*ACUERDO SEGUNDO: aprobar –con las observaciones hechas- los enunciados de las estrategias y lineamientos de la Política de Sostenibilidad del Seguro de la Salud, que están orientados al fortalecimiento del Seguro de Salud y solicitar que se presente el esquema del plan de implementación en un plazo de tres meses.*

*A la Política de Sostenibilidad del Seguro de [...] Salud deberán incorporársele las observaciones hechas en la parte deliberativa y presentar a la Junta Directiva el documento final, en un plazo de ocho días.”*

Además, en el artículo 5º de la sesión N°8991, celebrada el 24 de setiembre de 2018, la Junta Directiva con base en el oficio número GF-4617-2018, del 24 de setiembre de 2018, firmado por el Gerente Administrativo con recargo de funciones de la Gerencia Financiera, dispuso:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*“ACUERDO SEGUNDO: dar por conocido y aprobar el esquema de implementación con los lineamientos priorizados para el avance hacia la sostenibilidad del Seguro de Salud, en atención del acuerdo segundo, artículo 12 de la sesión 8980.*

*ACUERDO TERCERO: se encarga a la Presidencia Ejecutiva y cuerpo gerencial para que, bajo la coordinación de la Gerencia Financiera y en conjunto con las direcciones técnicas pertinentes, desarrollen el plan de acción para los lineamientos establecidos en el Esquema de Implementación, con los responsables, plazos, indicadores y mecanismos de medición, incluyendo la gestión de riesgos correspondientes.*

*Adicionalmente, las unidades involucradas deberán incorporar las metas respectivas en su planificación.”*

Los 20 lineamientos propuestos priorizados en la sesión 8991 del 24 de setiembre de 2018, fueron los siguientes:

- 1) A.1.1 Fortalecer la Atención Primaria en Salud, mediante el cierre de brechas y el aumento de las capacidades de gestión, diagnóstico y resolutiveidad del Primer Nivel.  
**Responsable:** Gerencia Médica.
- 2) A.1.2 Analizar y priorizar la programación de actividades realizadas por parte del personal de las Áreas de Salud, con un enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.  
**Responsable:** Gerencia Médica.
- 3) A.1.4 Desarrollar un plan de acción para la ejecución, seguimiento y evaluación del control óptimo de las personas con enfermedades no transmisibles.  
**Responsable:** Gerencia Médica.
- 4) B.1.1 Fortalecer la gestión estratégica y competencias de la Junta Directiva y cuerpo gerencial, mediante el desarrollo de un modelo funcional que establezca los niveles de decisión de dichas instancias.  
**Responsable:** Dirección de Planificación Institucional.
- 5) B.1.3 Intensificar el uso de tecnologías de información y comunicaciones, en el marco de la gobernanza institucional, el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario.  
**Responsable:** Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.
- 6) B.2.1 Adaptar el modelo de atención a las condiciones de la población, con un enfoque centrado en las personas y en las redes integradas de servicios de salud.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**Responsable:** Presidencia Ejecutiva.

- 7) B.2.4 Implementar la Evaluación de Tecnologías Sanitarias como mecanismo institucional para determinar la procedencia de adoptar tecnologías en salud, con base en evidencia y con criterios de objetividad e independencia.  
**Responsable:** Gerencia Médica, Gerencia Infraestructura y Gerencia Financiera.
- 8) B.2.5 Fortalecer la gestión hospitalaria mediante medidas costo-eficientes, como el aumento de las cirugías mayores ambulatorias y hospital de día, entre otros, según la planificación y prioridades institucionales.  
**Responsable:** Gerencia Médica.
- 9) B.3.3 Migrar gradualmente hacia un sistema de remuneración simplificado, automatizado, equitativo y sostenible, alineado al desempeño y en cumplimiento de los objetivos institucionales.  
**Responsable:** Gerencia Administrativa.<sup>1</sup>
- 10) B.3.4 Implementar paulatinamente, modalidades de contratación alternativas bajo un enfoque de gestión por competencias, resultados, teletrabajo, horarios y/o jornadas flexibles, según la conveniencia institucional y priorizando las opciones más costo –eficientes.  
**Responsable:** Gerencia Administrativa.
- 11) B.4.2 Fortalecer la cadena de abastecimiento del Seguro de Salud mediante mecanismos innovadores tendientes a la normalización, el desarrollo de proveedores y de soluciones institucionales, que permitan el aprovechamiento de las economías de escala, procesales, la estandarización, la oportunidad y eficiencia de los procesos.  
**Responsable:** Gerencia de Logística.
- 12) C.1.1 Desarrollar gradualmente, un modelo que permita la gestión para resultados, con el propósito de mejorar la vinculación del plan – presupuesto y la evaluación del impacto de los programas y proyectos.  
**Responsable:** Gerencia Financiera.
- 13) C.1.2 Mejorar la asignación de recursos mediante la incorporación de metodologías prospectivas, como lo son el presupuesto capitado ajustado por riesgo para el Primer Nivel de Atención y Grupos Relacionados de Diagnóstico para los centros hospitalarios.

---

<sup>1</sup> En la minuta de la sesión de trabajo para la revisión de propuestas de Planes Tácticos Gerenciales 1-2019, celebrada el 3 de abril del 2019, en la Dirección de Planificación Institucional, se señaló que en razón de que la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP) se trasladó a la Gerencia General, se requería la definición de objetivos e iniciativas relacionadas con el sistema de remuneración y las formas de contratación, para poder vincular estos lineamientos de la Política de Sostenibilidad.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 14) C.2.1 Fortalecer el proceso de inversiones estratégicas, mediante la incorporación de criterios y análisis técnicos y financieros, congruentes con la planificación institucional y la sostenibilidad del Seguro de Salud en el mediano y largo plazo.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 15) D.1.1 Fortalecer las funciones y competencias del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, para incrementar su participación en las decisiones estratégicas relevantes para la sostenibilidad del Seguro de Salud.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 16) D.1.4 Fortalecer el modelo de costos institucionales, para que responda a las necesidades de información de los tomadores de decisiones y contribuya a la determinación del costo de atención de los pacientes, así como a la generación de insumos para apoyar la gestión de los servicios y el uso eficiente de los recursos.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 17) D.1.5 Implementar un sistema integrado de gestión que contribuya en la articulación, automatización y mejora de los procesos operativos institucionales a nivel financiero, administrativo y logístico.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 18) D.2.1 Diseñar fuentes de financiamiento para diversificar y aumentar los ingresos del Seguro de Salud.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 19) D.3.1 Desarrollar mecanismos innovadores dirigidos a promover la formalización de patronos, trabajadores y grupos de difícil cobertura, de conformidad con las prioridades y estrategias institucionales.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

- 20) D.3.2 Fortalecer la recuperación de las contribuciones mediante mecanismos innovadores para el aumento de la eficiencia y oportunidad de la gestión de cobro institucional.

**Responsable:** Gerencia Financiera.

El Lic. Ronald Lacayo Monge, en su momento Gerente Financiero le remitió mediante oficio GF-5701-2018, del 27 de noviembre de 2018, al Dr. Román Macaya Hayes, Presidente Ejecutivo, la certificación sobre inicio de implementación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, en cumplimiento de la disposición 4.6 de la Contraloría General de la República del informe DFOE-SOC-IF-00010-2018 denominado "Auditoría de carácter especial ejecutada en la Caja Costarricense de Seguro Social sobre información financiera y la supervisión de los seguros".





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La citada certificación firmada por el Gerente Financiero se envió al Área de Fiscalización de Servicios Sociales de la Contraloría General de la República con oficio PE-3600-2018, del 28 de noviembre de 2018, suscrita por el Dr. Román Macaya Hayes, en la cual se detalló lo siguiente:

*“[...] para coordinar la implementación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, esta Gerencia procede a certificar las acciones que a nivel institucional han sido realizadas, sobre el tema referido:*

*PRIMERO: aprobación del esquema de implementación por parte de la Junta Directiva, con la priorización de lineamientos contenidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, en artículo 5, de sesión 8991 del 24 de setiembre de 2018.*

*SEGUNDO: solicitud de designación de funcionarios para la conformación de un equipo intergerencial por parte de la Presidencia Ejecutiva, mediante oficios PE-3071-2018 de fecha 04 de octubre de 2018 y PE-3385-2018. [...].*

*TERCERO: con fundamento en lo anterior, cada dependencia procedió a comunicar a esta Gerencia, la persona de enlace designada, mediante los siguientes oficios: Gerencia Médica, oficio GM-S-13.360-2018; Gerencia Administrativa, oficio GA-1549-2018; Gerencia de Infraestructura y Tecnologías de Información, oficio GIT-1577-2018; Gerencia de Logística, oficio GL-1286-2018; Gerencia de Pensiones, oficio GP-7615-2018.*

*CUARTO: conformación de un grupo coordinador general de la Gerencia Financiera mediante oficio GF-5037-2018 del 29 de octubre de 2018, mediante el cual se estará liderando las acciones correspondientes al Equipo de Presidencia y Gerencias señalado anteriormente.*

*QUINTO: conformación de equipos de trabajo a lo interno de la Gerencia Financiera para la atención de los lineamientos priorizados de carácter financiero, incorporados en el Esquema de Implementación (priorización), aprobado por la Junta Directiva en acuerdo segundo de artículo 5, Sesión 8991. Lo anterior mediante oficio GF-4928-2018 del 29 de octubre de 2018.*

*SEXTO: solicitud a la Dirección de Comunicación Organizacional de la divulgación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud con el fin de que la misma sea del conocimiento de todos los titulares y funcionarios de la CCSS y se encuentre disponible para consultas en el portal Web institucional, mediante oficio GF-4983-2018.*

*SÉPTIMO: solicitud a la Dirección de Planificación Institucional de incorporación de las estrategias y/o lineamientos de la Política de Sostenibilidad en el plan estratégico y/o planes tácticos, que se encuentran en proceso de formulación a nivel institucional, así como de la generación de un*





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*campo identificador de las metas relacionadas con dicha Política, en las herramientas de seguimiento utilizadas por dicha Dirección. Lo anterior mediante oficio GF-5441-2018.*

*OCTAVO: realización de sesión de trabajo del Equipo de Presidencia y Gerencias, en fecha 15 de noviembre de 2018, con el fin de analizar el contenido de la Política de Sostenibilidad y el Esquema de Implementación (priorización), así como los responsables de liderar cada uno de los lineamientos.*

*NOVENO: realización de sesión de trabajo con equipos conformados a lo interno de la Gerencia Financiera, en fecha 20 de noviembre de 2018, para la atención de los lineamientos priorizados a cargo de esta dependencia.*

*DÉCIMO: realización de segunda sesión de trabajo con los enlaces del Equipo de Presidencia y Gerencias, en fecha 26 de noviembre de 2018, para la identificación de productos asociados a los lineamientos correspondientes a cada dependencia.”*

El oficio PE-3071-2018, del 4 de octubre de 2018, suscrito por el Dr. Román Macaya Hayes, Presidente Ejecutivo, citado en el punto segundo de la certificación, dirigido a los gerentes Financiero, Médico, Pensiones, Administrativo, Logística y de Infraestructura y Tecnología, solicitó en atención a la disposición 4.6 del informe DFOE-SOC-IF-00010-2018, "Auditoría de Carácter Especial ejecutada en la Caja Costarricense de Seguro Social sobre información financiera y la supervisión de los seguros", integrar un equipo intergerencial para implementar la política y sus acciones estratégicas concretas para la sostenibilidad financiera del Seguro de Enfermedad y Maternidad, así como, los mecanismos necesarios para su adecuado seguimiento y evaluación de resultados, lo anterior bajo la coordinación de la Gerencia Financiera.

Asimismo, en el oficio PE-3385-2018, del 31 de octubre de 2018, dirigido a los Gerentes Médico, Logística, Infraestructura y Tecnología, así como, a los directores de Planificación, Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, Proyecto Reestructuración Organizacional Nivel Central y Dirección Actuarial y Económica, el Presidente Ejecutivo como complemento al oficio PE-3071-2018, remitió la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, así como el Esquema de implementación con los lineamientos priorizados y unidades responsables de su desarrollo, según fue aprobado por la Junta Directiva.

Lo anterior para efectos de que, en seguimiento al acuerdo segundo y tercero, bajo la coordinación de la Gerencia Financiera, se elabore el Plan de Acción correspondiente, como primer paso para la implementación señalada por el Órgano Contralor, siendo que además de los representantes gerenciales, se requiere que la Dirección Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud comunique a la Gerencia Financiera, el representante de dicho proyecto para que en conjunto con la Gerencia Médica, se analice y desarrolle lo correspondiente al lineamiento B.2.1 sobre el modelo de atención y que la Dirección



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

de Planificación Institucional designe el funcionario para atender lo correspondiente al lineamiento B.1.1 sobre fortalecimiento de la gestión estratégica y competencias de Junta Directiva y cuerpo gerencial.

Adicionalmente, en el mismo oficio se solicitó al Proyecto Reestructuración Organizacional Nivel Central, Dirección de Planificación Institucional y la Dirección Actuarial y Económica brindar el apoyo técnico requerido por la Gerencia Financiera, para la atención de los lineamientos en los cuales se solicite su participación, así como para la atención del acuerdo cuarto.

De conformidad con el punto tercero de la certificación, las personas de enlace designadas por cada gerencia de acuerdo con los oficios de la Gerencia Médica, GM-S-13.360-2018; Gerencia Administrativa, GA-1549-2018; Gerencia de Infraestructura y Tecnologías de Información, GIT-1577-2018; Gerencia de Logística, GL-1286-2018; Gerencia de Pensiones, GP-7615-2018, fueron:

- Dra. Daisy Corrales Díaz, Gestión Estratégica (GM).
- Mba. Arturo Herrera Barquero, Asesor Financiero (GM).
- Lic. Walter Javier Campos Paniagua Dirección de Administración y Gestión de Personal (GA).
- Lic. Rey Fernando Jiménez Carvajal Director de Proyectos, Dirección de Administración y Gestión de Personal (GA).
- Licda. Xinia Lemaitre González, Asesora de la Gerencia de Infraestructura y Tecnología.
- M.Sc Sherry Alfaro Araya, Asistente Ejecutiva (GL).
- Lic. Fabio Alpízar Benavides, Asesor (GP).

En cuanto al grupo coordinador general de la **Gerencia Financiera** nombrado mediante oficio GF-5037-2018, mencionado en el punto cuarto de la certificación, se conformó por los siguientes funcionarios:

Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto.  
Lic. Andrey Sánchez Duarte, Jefe Área Formulación de Presupuesto.  
Licda. Pilar San Silvestre San Martín, Asesora  
Licda. Ivonne Ruiz Barquero, Asesora  
Lic. Yurgui Hidalgo Solís, Asesor

Adicional a los talleres indicados en el punto décimo de la certificación, la Licda. Ivonne Ruiz Barquero, Asesora de la Gerencia Financiera, ante consulta realizada por esta Auditoría, detalló las siguientes:

“[...]”

- a) *Realización de taller con los Directores Médicos y personales clave de oficinas centrales, denominado: “Construyendo un seguro social sostenible a partir del contexto económico actual”, en fecha 18 de diciembre de 2018 (se adjunta agenda). Este taller tuvo participación de más de 65 personas (contando con la presencia de Presidente Ejecutivo, Gerente General, miembros de Junta Directiva, Directores Regionales de Servicios de Salud, Directores Generales de Hospitales y*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

de Áreas de Salud, administradores de centros prestadores de servicios de salud, Directores y personal clave de sede central, entre ellos) con el objetivo de sensibilizar al público meta sobre la importancia de las acciones realizadas en el nivel local para la sostenibilidad del Seguro de Salud, así como del uso eficiente de los recursos, procurando la triple meta de más salud, mejores servicios y menores costos.

- b) *Presentación ante la Auditoría Interna de la Política de Sostenibilidad en el contexto de la actividad denominada "Jornada de trabajo de la Auditoría Interna" de fecha 08 de febrero de 2019, como parte de las acciones de divulgación y comunicación a instancias clave de la institución, así como para posibilitar un espacio para el análisis y evacuación de consultas sobre el tema.*
- c) *Realización de sesiones de trabajo con enlaces gerenciales designados para los efectos y con jefaturas de Proyectos, Direcciones y Áreas técnicas del nivel central, con el objetivo de identificar y/o continuar afinando los productos o entregables que las diversas unidades visualizaron como aportes a la sostenibilidad del Seguro de Salud, de conformidad con su competencia. Las sesiones realizadas se resumen en el siguiente cuadro:*

Fecha	Unidad
01/02/2019	Gerencia Médica
05/02/2019	Gerencia de Logística
08/02/2019	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías
15/02/2019	Proyecto EDUS
04/03/2019	Dirección de Coberturas Especiales
06/03/2019	Dirección de Administración y Gestión de Personal
26/04/2019	Dirección de Administración y Gestión de Personal

- d) *Realización de sesión de trabajo con el Proyecto de Reestructuración para dar a conocer la Política y analizar puntos clave relacionados con procesos institucionales que requieren fortalecerse o implementarse, en el marco de la sostenibilidad del Seguro de Salud, en fecha 04/03/2019 y posterior retroalimentación de dicho Proyecto en fecha 26/04/2019 sobre la visualización de procesos clave en el contexto de reestructuración de Oficinas Centrales.*
- e) *Coordinación de la vinculación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud en la planificación institucional, mediante oficio GF-5441-2018 dirigido a la Dirección de Planificación Institucional, así como mediante la incorporación de indicaciones en el proceso de formulación de estos planes y en la herramienta de planes tácticos para llevar a cabo la vinculación señalada. [...].*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- f) *Desarrollo de un taller interno con Direcciones de Sede y participación regional, de unidades adscritas a la Gerencia Financiera, para elaboración del Plan Táctico, considerando la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, 14 y 15 de marzo de 2019.*
- g) *Realización de sesiones de trabajo convocadas por Gerencia General para el análisis de planes tácticos gerenciales, en las cuales se contó con la participación de funcionarios de la Gerencia Financiera, en calidad de representantes de la Política de Sostenibilidad. Esto como parte de la coordinación inter-gerencial del tema, en procura de que las metas se dirigieran en la medida de lo posible hacia resultados y con la intención de que los lineamientos de la Política fuesen debidamente incorporados en el proceso de planificación de las unidades. Lo anterior en las siguientes fechas: 18/03/2019, 27/03/2019 y 03/04/2019.”*

En relación con el seguimiento a los planes tácticos gerenciales, en los cuales se encuentran vinculados los lineamientos de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, en las guías y procedimientos elaborados por la Dirección de Planificación Institucional sobre este tema, se menciona:

**a) PE-DPI-PS- G11.5 Guía de formulación del Plan Táctico Gerencial:**

- **Página 44, “Seguimiento Plan Táctico Gerencia”:** “[...] *Las gerencias deben realizar un seguimiento constante de sus metas, actividades y proyectos del Plan Táctico, para ello se usará la herramienta en Excel, que fue utilizada en el proceso de formulación. Esta matriz permite el registro de información, así como calcular automáticamente el porcentaje de cumplimiento, debido a lo programado versus lo ejecutado.*  
[...]

- **Páginas 44 y 45 “Proceso de verificación en la planificación táctica”:** “[...] *En términos simples, la verificación consiste en constatar la información aportada por los gestores técnicos durante los procesos de seguimiento del plan táctico gerencial, se aplica mediante la verificación documental y de campo, de aquellas metas que se designen como prioritarias por las altas autoridades de la Institución, antes de fiscalización-MIDEPLAN y Sectores.*  
[...]

*La Dirección de Planificación Institucional es la entidad encargada de implementar procesos de verificación de la planificación táctica, para lo cual dispone de la “Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos” N° PE-DPI—PS-G11.9 como un mecanismo de verificación transparente que permitan llegar a la identificación de aprendizajes y mejoras. No obstante, se espera la guía sea utilizada por los enlaces gerenciales, regionales y encargados del*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*proceso de planificación y presupuesto en todos los niveles del Sistema de Planificación Institucional.*

**b) PE-DPI-PS- P2 Procedimiento para el Seguimiento del Plan Táctico Gerencial, páginas 4, 5 y 18:**  
“[...]

*Entre los principales objetivos del proceso de seguimiento, está en primer lugar, proporcionar información a las gerencias y Presidencia Ejecutiva sobre el cumplimiento de los proyectos y actividades propuestos, identificar las brechas entre lo programado y ejecutado, posibles causas de desviación, acciones correctivas e impulsar la retroalimentación del proceso de gestión gerencial.*

[...]

*Finalmente, posterior al proceso de seguimiento, se recomienda aplicar la verificación sobre el avance y cumplimiento reportado a los proyectos y actividades, para ello sírvase utilizar la PE-DPI-PS-G-11.9 Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos.*

[...]

**IX. Consideraciones Generales para el Seguimiento del Plan Táctico Gerencial**

*El seguimiento forma parte del proceso de la planificación táctica y es insumo base para la rendición de cuentas. De esta fase se obtienen dos informes semestrales, el primero con cierre al 30 de junio y el segundo con cierre al 31 de diciembre de cada año.*

*Es responsabilidad del gerente verificar que los informes de seguimiento de su plan contengan información consistente, clara y veraz sobre el avance logrado en relación con los proyectos y actividades, garantizando que se elaboró conforme los lineamientos establecidos.*

*Además, es importante monitorear los riesgos que han sido identificados, ya sea para tomar las acciones pertinentes a fin de que éstos no se materialicen, o bien para tomar acciones correctivas ante eventos materializados.*

*El gerente debe conocer y utilizar los resultados de este informe, para la rendición de cuentas cuando ésta sea requerida, igualmente para la toma de decisiones en procura de mejorar la gestión de forma permanente, consistente y oportuna.*

*La Dirección de Planificación Institucional, como instancia responsable de este proceso, tiene la potestad -en caso de requerirlo- de solicitar información adicional sobre los informes elaborados por las gerencias.*

[...]”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Respecto al documento denominado “PE-DPI-PS-G-11.9 Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos”, aún no ha sido oficializado, según informó el Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Jefe Área de Planificación Táctica. Este documento fue remitido por el propio Lic. Sandoval Salas con oficio DPI-APT-001-19, del 22 de febrero de 2019, al Director de Planificación para revisión y aprobación.

Mediante consulta realizada a la Licda. Ivonne Ruiz Barquero, asesora de la Gerencia Financiera sobre el plan de acción para los lineamientos establecidos en el Esquema de Implementación, con los responsables, plazos, indicadores y mecanismos de medición, incluyendo la gestión de riesgos correspondientes, establecido en el artículo 5°, acuerdo III, de la sesión N°8991 de Junta Directiva, celebrada el 24 de setiembre de 2018, mencionó:

*“El acuerdo tercero señalado, además de solicitar entre otros los plazos, responsables, indicadores y mecanismos de medición, al final indica lo siguiente: “Adicionalmente, las unidades involucradas deberán incorporar las metas respectivas en su planificación”. En cumplimiento de lo anterior, cada gerencia mediante las herramientas provistas por la Dirección de Planificación Institucional procedió a formular las iniciativas concretas, indicando los plazos, responsables, indicadores, línea base y demás información, en sus respectivos planes tácticos; los cuales, a su vez, fueron objeto de la valoración de riesgos en coordinación con el Área Control Interno de la Dirección de Sistemas Administrativos.*

*La documentación de los planes tácticos se realizó mediante oficio elaborado por cada Gerencia dirigido a la Gerencia General y se encuentra disponible, conforme se agende para conocimiento y observaciones de la Junta Directiva (a la fecha el máximo órgano colegiado ha conocido los planes de la Gerencia Financiera, Administrativa, de Tecnologías de Información y de Pensiones) [...]*

*De manera complementaria, seguidamente se identifican las grandes etapas que ha involucrado la implementación de la Política de Sostenibilidad, a partir de su aprobación por parte de la Junta Directiva:*





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105



En relación con los planes tácticos gerenciales, es importante indicar que fueron aprobados por el Gerente General mediante los siguientes oficios:

Gerencia	Oficio de aprobación	Fecha
Administrativa	GG-454-2019	09 de mayo de 2019
Financiera	GG-455-2019	09 de mayo de 2019
Pensiones	GG-456-2019	09 de mayo de 2019
Médica	GG-457-2019	09 de mayo de 2019
Infraestructura y Tecnología	GG-458-2019	09 de mayo de 2019
Logística	GG-459-2019	09 de mayo de 2019

## RESULTADOS

### SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DEFINIDOS EN LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

De la revisión de los 20 lineamientos priorizados<sup>2</sup> por la Junta Directiva en el artículo 5° de la sesión N°8991 del 24 de setiembre de 2018, el 90% (18 de 20) se encuentran vinculados en los planes tácticos gerenciales aprobados por la Gerencia General o en los planes presupuesto, quedando en proceso el 10% (2 de 20). (Ver Anexo con el detalle de los lineamientos).

<sup>2</sup> Existen otros 20 lineamientos no priorizados incluidos en la Política de Sostenibilidad, de los cuales se determinó que el 30% (6/20) se encuentran vinculados en los planes tácticos gerenciales y en los planes-presupuestos.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

De estos lineamientos priorizados en proceso de vinculación, se solicitó información del abordaje realizado a cada uno de los responsables definidos por la Junta Directiva de su implementación, de lo cual obtuvo la siguiente respuesta:

**Responsable:** Dirección de Planificación Institucional

**1) Lineamiento B.1.1:** Fortalecer la gestión estratégica y competencias de la Junta Directiva y cuerpo gerencial, mediante el desarrollo de un modelo funcional que establezca los niveles de decisión de dichas instancias.

Ante consulta realizada por esta Auditoría mediante oficio AI-2280-2019, del 7 de agosto del 2019, sobre la vinculación de este lineamiento, se indicó a través de la nota DPI-0557-19, del 20 de agosto de 2019, suscrita por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora a.c. Dirección de Planificación Institucional, lo siguiente:

*"[...] se debe indicar que a esta Dirección que participó en una serie de talleres convocados por la Gerencia Financiera, en la cual se indicó que las acciones que se han realizado son las siguientes:*

- *Propuesta de funciones para perfil de Gerente General y Presidente Ejecutivo, en coordinación con la Comisión de Junta Directiva y Proyecto de Reestructuración del Nivel Central*
- *Propuesta de Mejora de los Procesos de la Secretaría de Junta Directiva: Dicha propuesta contempló un diagnóstico de los procesos que realiza dicha unidad con el fin de identificar acciones de mejora que permitieran mejorar el desempeño de la secretaria y a la vez agilizar el proceso de gestión de acuerdos de Junta Directiva. Las mejoras se encuentran centradas en los procesos, organización y gestión y en las tecnologías de información, y fue presentada a la Presidencia Ejecutiva para su análisis. A la fecha muchas de acciones (sic) de mejora identificadas ya han sido implementadas por la actual Secretaria de Junta Directiva y se está a la espera de visto bueno de la Presidencia Ejecutiva, para presentar los resultados a la Junta Directiva."*

**Responsable:** Presidencia Ejecutiva

**2) Lineamiento B.2.1:** Adaptar el modelo de atención a las condiciones de la población, con un enfoque centrado en las personas y en las redes integradas de servicios de salud.

El Presidente Ejecutivo mediante oficio PE-3385-208 del 31 de octubre de 2018, dirigido entre otros al Dr. Roberto Cervantes Barrantes Gerente Médico y a la Dra. María del Rocío Sánchez Montero, Directora a/c, Programa Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, indicó:

*"[...] se requiere que la Dirección Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud comunique a la Gerencia Financiera, el representante de dicho proyecto para que, en conjunto con la Gerencia*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*Médica, se analice y desarrolle lo correspondiente al lineamiento B.2.1 sobre el modelo de atención [...]”*

Ante consulta realizada por esta Auditoría a la Dra. Sánchez Montero, Directora del Programa mediante oficio AI-2282-2019, del 7 de agosto del 2019, sobre la vinculación de este lineamiento, se mencionó por medio del documento PFPSS-0077-2019 del 12 de agosto de 2019, lo siguiente:

*[...]*

*La continuidad del proceso de fortalecimiento de la prestación de servicios de salud y con ello la conformación del Programa, fue aprobada por la Junta Directiva, en el artículo 8° Sesión N° 9022 del 14 de marzo de 2019, donde también se aprobaron los documentos base para el desarrollo gradual y paulatino de dicho proceso.*

*Según información brindada el 07 de agosto 2019 por la Licda. Ivonne María Ruíz Barquero, se está coordinando una reunión con la Gerencia General, unidad a la que pertenece el Programa Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, para la inclusión de los lineamientos pendientes de la Política en la planificación institucional y su posterior presentación a Junta Directiva.*

*Por otro lado, considerando su solicitud de aportar cualquier otra información relevante, se resumen las acciones realizadas para el cumplimiento del lineamiento B.2.1.*

*[...] en la aprobación de la continuidad se incluyó los tres documentos base para el alineamiento institucional hacia el enfoque centrado en las personas y las redes integradas de prestación de servicios de salud.*

***El Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud aprobado, permite reorientar la prestación hacia un conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención integral e integrada, centrada en las personas, familias y comunidad, procurando el abordaje de sus necesidades con enfoque biopsicosocial, en el ámbito de la prestación de servicios de salud equitativos, eficientes y de calidad que se otorgan en territorios definidos, mediante la organización en Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud.***

***Un segundo documento denominado **Definición, conformación y funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS** presenta la propuesta de conformación, definición y funcionamiento de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS, como forma de organización para el cumplimiento de los objetivos de la prestación de servicios de salud centrada en las personas.***



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*[...] la **Estrategia de implementación del fortalecimiento de la prestación de Servicios de Salud** establece cómo se realizará la implementación de este proceso. Además, en este artículo, se aprobó la creación y desarrollo de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud (RIPSS), con fundamento en los resultados y recomendaciones técnicas derivadas del Proyecto, con el fin de avanzar hacia formas de organización y desempeño de los servicios de salud, que respondan de manera más apropiada a las nuevas condiciones y retos del entorno.*

*Cabe indicar que en el mismo artículo 8º, la Junta Directiva instruyó trasladar los documentos aprobados a las Gerencias y sus dependencias, para que sean considerados en su quehacer, lo cual fue comunicado mediante oficios SJD-0338-2019 del 19 de marzo de 2019 y GG-0416-2019 del 29 de abril de 2019 [...]*

*Según lo anterior, el lineamiento B.2.1 [...] puede considerarse cumplido, pues se dispone de la documentación base y corresponde a las instancias gerenciales desde el ámbito de su competencia, desarrollar las estrategias que persigue dicho lineamiento, considerando los documentos aprobados. [...]"*

El citado oficio de requerimiento de información AI-2282-2019, del 7 de agosto del 2019, también fue remitido a los funcionarios que fueron designados como representantes de la Gerencia Médica, sin embargo, a la fecha de corte del presente informe no se recibió respuesta.

Es importante mencionar que el **Lineamiento B.1.3** “Intensificar el uso de tecnologías de información y comunicaciones, en el marco de la gobernanza institucional, el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario.”, se encontraba pendiente de vinculación durante el desarrollo del presente informe de seguimiento, sin embargo, fue vinculado en el Plan Presupuesto 2020-2021 de la DTIC, con el siguiente indicador: “Cantidad de sitios renovados con un 30% de disminución en el costo del servicio administrado”, aspecto que fue cumplido durante el proceso de comentario del informe, por lo cual se procedió a ajustar lo pertinente en las recomendaciones y conclusiones.

Por lo anterior, esta Auditoría en su momento realizó consulta mediante oficio AI-2281-2019, del 7 de agosto del 2019, sobre la vinculación de este lineamiento a la Gerente de Infraestructura y Tecnologías, indicándose a través del documento GIT-1075-2019 del 8 de agosto de 2019, lo siguiente:

*“[...] dicho lineamiento, está siendo abordado según el ámbito de las competencias de esta Gerencia, en tres grandes ejes de trabajo a saber:*

- 1. Expediente Digital Único en Salud (EDUS), que contribuye en el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

2. *Gestión e Innovación para la Transformación Digital. Como parte del EDUS se está desarrollando el Proyecto: Red Digital Institucional de Imágenes Médicas "ReDiMed".*
3. *Continúa la gestión para dotar de tecnologías en equipamiento médico, que dan más seguridad y oportunidad de la información en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Ejemplos equipos de radioterapia, sistema de angiografía, hemodinamia, tomógrafos, Angiotac, acelerador lineal Monoenergético y gamma cámara y el desarrollo del Proyecto Nuevo Servicio Conjunto de Atención del Cáncer.*

*Las acciones mencionadas a su vez están alineadas con las líneas de acción estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 incorporados en el Plan Táctico Gerencial 2019-2024 que dicen:*

*PEI 4.e: "Dotación de instalaciones fiables, seguras, resilientes, sostenibles, accesibles y de calidad, con tecnologías de punta y conectadas digitalmente, de manera que respondan a las necesidades de salud - actuales y futuras- de la población, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera."*

*PEI 5.h: "Implementación de tecnologías de información y comunicaciones eficaces, eficientes, accesibles, oportunas, seguras, amigables, integradas y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad e innovación en la gestión Institucional, requeridas por los usuarios internos y externos".*

*Dichas líneas de acción que se relacionan a su vez con la gestión gerencial que contribuye en el cumplimiento del Objetivos (sic) Gerencial:*

*"Mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud mediante el uso de un Expediente Digital Único en Salud" y ese con el objetivo: "Intensificar el uso estratégico de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en los servicios de Salud y Pensiones, para favorecer la innovación, el desarrollo tecnológico y la calidad de dichos servicios", incluido en el Plan Presupuesto del Programa EDUS.*

*Adicionalmente en cumplimiento del acuerdo de Junta Directiva, Sesión 8990 Art.15, se está organizando el "Foro de Innovación y el Encuentro de la Red de Evaluaciones de Tecnologías en Salud de las Américas "XI ENCUENTRO REDE TSA 2019", a realizarse en noviembre de 2019, con la participación de expertos de varios países y que, entre otros objetivos, se promueve una red de*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*salud en línea, para robustecer el programa de salud, compartir conocimientos y potencializar el uso de TIC en la salud.”*

Sobre el proceso de vinculación, es importante recordar lo establecido en el artículo 5° de la sesión N°8991, del 24 de setiembre de 2018, en el cual la Junta Directiva en los acuerdos segundo y tercero, dispuso:

*“ACUERDO SEGUNDO: dar por conocido y aprobar el esquema de implementación con los lineamientos priorizados para el avance hacia la sostenibilidad del Seguro de Salud, en atención del acuerdo segundo, artículo 12 de la sesión 8980.*

*ACUERDO TERCERO: se encarga a la Presidencia Ejecutiva y cuerpo gerencial para que, bajo la coordinación de la Gerencia Financiera y en conjunto con las direcciones técnicas pertinentes, desarrollen el plan de acción para los lineamientos establecidos en el Esquema de Implementación, con los responsables, plazos, indicadores y mecanismos de medición, incluyendo la gestión de riesgos correspondientes.*

*Adicionalmente, las unidades involucradas deberán incorporar las metas respectivas en su planificación.”*

Además, en el oficio GF-5441-2018, del 7 de noviembre de 2018, como se indicó en la parte de antecedentes, el Gerente Financiero, solicitó el Director de Planificación Institucional, para que en cumplimiento del acuerdo tercero del artículo 5 de la sesión 8991, las estrategias y lineamientos contenidos en la Política de Sostenibilidad fueran debidamente incorporados en la Planificación Estratégica y/o proceso de planificación táctica, a través de un campo identificador de las líneas de acción y/o metas relacionadas con la Política de Sostenibilidad para el respectivo seguimiento y evaluación.

En entrevista realizada a la Licda. Ivonne Ruíz Barquero, Asesora de la Gerencia Financiera y al Lic. Andrey Sánchez Duarte, Jefe Área de Formulación de Presupuesto, miembros del grupo coordinador general de la Gerencia Financiera, en relación con la implementación de la política de sostenibilidad del Seguro de Salud, retos y perspectivas generales, mencionaron lo siguiente:

*“[...] se realizó el proceso de planificación estratégica y táctica, en donde se plantearon por parte de cada gerencia, metas, indicadores, responsables y plazos según sus áreas de acción, siendo que previa coordinación con la Dirección de Planificación Institucional, se realizó un proceso de vinculación con los lineamientos de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, en las herramientas dispuestas para tales efectos.*

*Cabe destacar que las metas contenidas en los planes tácticos, fueron analizadas de manera conjunta y participativa con todas las gerencias, por parte de la Gerencia General, Dirección de Planificación Institucional y Gerencia Financiera [...]*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*Los lineamientos priorizados por la Junta Directiva establecidos en la Política de Sostenibilidad que han sido incorporados en los planes tácticos gerenciales son 15, procurando que cada uno de estos tenga claramente definida al menos una meta, indicador, plazo, responsables y riesgos asociados [...]. Los otros cinco lineamientos priorizados que se encuentran en proceso de incorporación a otras herramientas de seguimiento, corresponden a los asociados a las unidades que como parte del proceso de reestructuración, recientemente fueron trasladadas a la Gerencia General, como lo son la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Dirección de Comunicación Organizacional, Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, además de temas específicos relativos a gobernanza y la implementación de la evaluación de tecnologías sanitarias (ETS), [...]. Estas unidades se encuentran realizando su respectiva planificación, la cual debe ser posteriormente valorada con la Gerencia General.*

[...]

*La integración de las decisiones y el involucramiento inter-gerencial será clave para orientar los recursos a las necesidades más prioritarias de la prestación de los servicios de salud, donde las iniciativas y/o proyectos de inversión consideren diferentes aristas de pensamiento, **por esta razón es clave el rol de la Gerencia General.***

*[...] como Gerencia Financiera, se puede recomendar acciones a otras gerencias, pero **no se tiene autoridad jerárquica o técnica, para dar línea o establecer controles, sobre temas que son competencia exclusiva de unidades que no pertenecen a dicha Gerencia.** Este aspecto se ha minimizado con el apoyo recibido por parte de la Gerencia General al tema de sostenibilidad, y su iniciativa de abrir espacios participativos para el análisis de los planes tácticos.*

*[...] se requiere del involucramiento y compromiso institucional, incluyendo la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, gerencias, unidades de sede central y de prestación de servicios, en el avance de los lineamientos que le competen a cada una.*

*[...] es importante que existan acciones concretas vinculadas a los lineamientos de política establecidos, pero no se trata de cumplir un requisito de que los planes de las unidades estén vinculados a los lineamientos de política; sino más bien de ir identificando iniciativas concretas con alto impacto en la salud, los servicios y el costo y una vez identificadas, darles énfasis, con el convencimiento y compromiso desde el más alto nivel.*

*[...] se considera conveniente:*





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- a) *Presentar los avances obtenidos en este primer ejercicio ante el Consejo Financiero y de Control Presupuestario y/o Consejo de Presidencia y Gerentes, de manera que se tenga un recuento a la fecha y un espacio para la discusión de estos; posteriormente, presentarlo ante la Junta Directiva.*
- b) *Focalizar aún más los lineamientos de impacto en sostenibilidad (se habían priorizado 20 de 40, bajo los cuales se han establecido metas en los planes tácticos gerenciales y algunas se encuentran en desarrollo) [...]*

*“La Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud ha experimentado diversas fases [...] y actualmente se continúa trabajando en la vinculación con la planificación institucional (los planes tácticos están en proceso de aprobación por parte de Junta Directiva y los planes operativos se encuentran en proceso de formulación).*

*[...] “*

De lo mencionado en la entrevista, se evidencia que existen coordinaciones y acciones por realizar con algunas unidades, con el fin de poder culminar con la vinculación de los lineamientos priorizados en los planes tácticos gerenciales o en los planes operativos.

La no vinculación de los lineamientos establecidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud impide que se le pueda dar el debido seguimiento al indicador para medir su avance y cumplimiento, con el fin de que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias para su implementación si fuese el caso.

Asimismo, quedó evidenciado, a través de las diferentes actividades ejecutadas por el equipo coordinador general de la Gerencia Financiera, que la implementación de las acciones para el cumplimiento de los lineamientos definidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud requieren el involucramiento y trabajo con otras gerencias, siendo que, a pesar de la disposición que puedan tener los equipos conformados para estos efectos, es claro que la coordinación de un tema tan trascendental para el Seguro de Salud debería recaer sobre la nueva Gerencia General, debido a las potestades asignadas y por ser el superior jerárquico de las otras unidades.

## CONCLUSIONES

Del seguimiento realizado por esta Auditoría a la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, se determinó que el 90% (18 de 20) se encuentran vinculados en los planes tácticos gerenciales aprobados por la Gerencia General o en los planes presupuesto, quedando en proceso el 10% (2 de 20). Asimismo, se evidenciaron importantes esfuerzos por parte del equipo coordinador conformado a los efectos por el Gerente Financiero, en el desarrollo de actividades y establecimiento de directrices enfocadas en la implementación de los lineamientos, entre las cuales se encuentran la divulgación de la política a nivel institucional, conformación de equipos con





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

representantes de las diferentes gerencias (enlaces), incorporación en los planes tácticos gerenciales de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad (vinculación), entre otros. Sin embargo, esta es una labor compleja y que requiere la participación de las diferentes gerencias y sus respectivas dependencias para lograr la consecución de actividades estratégicas que impacten verdaderamente en la sostenibilidad del Seguro de Salud y que sean posibles de ejecutar.

Lo anterior requiere que la conducción, discusión y seguimiento de las acciones para la implementación de los lineamientos de la Política de Sostenibilidad, sea liderado al más alto nivel gerencial para poder alcanzar los resultados esperados en plazos razonables, y con una estructura y gestión de rendición de cuentas acorde con el nivel de los actores involucrados en esta labor.

En ese sentido, una participación más significativa por parte de la Gerencia General podría resultar fundamental para que la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud tenga los impactos esperados, tomando en consideración que cuando esta fue elaborada y aprobada por la Junta Directiva, aún no se había creado la citada gerencia.

## RECOMENDACIONES

### AL LIC. LUIS DIEGO CALDERÓN VILLALOBOS, EN SU CALIDAD DE GERENTE FINANCIERO A.I. O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

1. De conformidad con los aspectos señalados en el presente informe de seguimiento y con el fin de que la Gerencia General tenga un rol permanente en la implementación de las acciones para el cumplimiento de los lineamientos definidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, valorar solicitar al Gerente General el nombramiento de un funcionario de la Gerencia General, para que se integre al equipo conductor de la citada Política.

Eventualmente, de conformidad con los resultados obtenidos de la participación de la Gerencia General en este proceso, analizar la conveniencia de que la coordinación para la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud sea trasladada a la Gerencia General, para lo cual se deberá plantear lo correspondiente.

Para la acreditación del cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría el oficio formal con la decisión final que se adopte sobre la designación del funcionario para que se integre al equipo conductor de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, o si es del caso la valoración de que la Gerencia General asuma la coordinación de la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

En consenso con la Administración, el plazo para el cumplimiento de esta recomendación es de **6 meses**.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- De conformidad con los aspectos señalados para los 2 lineamientos priorizados en proceso de vinculación sean el B.1.1 “Fortalecer la gestión estratégica y competencias de la Junta Directiva y cuerpo gerencial, mediante el desarrollo de un modelo funcional que establezca los niveles de decisión de dichas instancias.” y B.2.1 “Adaptar el modelo de atención a las condiciones de la población, con un enfoque centrado en las personas y en las redes integradas de servicios de salud.”, instruir al equipo coordinador de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, hacer el análisis y revisión respectiva de las acciones ejecutadas hasta el momento para su vinculación.

Para la acreditación del cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría el detalle de las acciones realizadas para la vinculación de los lineamientos B1.1, y B.2.1.

En consenso con la Administración, el plazo para el cumplimiento de esta recomendación es de **6 meses**.

- En congruencia con la experiencia adquirida del proceso de implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, realizar un análisis integral de lo que ha sido el proceso de implementación, con el fin de que se identifiquen y potencien las iniciativas que tengan mayor impacto en salud, servicios y costos, con el fin de dirigir los esfuerzos en esa línea con acciones concretas.

Para la acreditación del cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría oficio formal con el detalle de los análisis realizados y las decisiones adoptadas.

En consenso con la Administración, el plazo para el cumplimiento de esta recomendación es de **6 meses**.

## COMENTARIO

De conformidad con el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, artículo 45, los resultados del presente informe fueron comentados los días 27 de setiembre y 8 de octubre de 2019, en las oficinas de la Auditoría Interna, edificio Laureano Echandi, con los funcionarios Lic. Héctor Arias Mora, Jefe Área Planificación Operativa, Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Jefe Área de Planificación Táctica, Licda. Ivonne Ruiz Barquero, Asesora Gerencia Financiera, Lic. Juan José Acosta Cedeño, Asesor Gerencia General, Lic. Andrey Sánchez Duarte, Jefe Área Formulación Presupuestaria. La convocatoria fue realizada mediante el oficio AI-2647-19 del 23 de setiembre de 2019.

A continuación, se presentan los comentarios realizados a las recomendaciones del informe:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**Lic. Héctor Arias Mora:** comenta que es importante tomar en consideración que la Guía es un paso más para la revisión de los planes tácticos pero que se aplica posterior a la Guía de seguimiento de estos. Además, la Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos no se va a aplicar a todos los indicadores contenidos en los planes tácticos.

**Lic. Sánchez-Licda. Ruiz:** consideran importante que la condición del hallazgo 1 se redacte en función de lo realizado y no de lo faltante respecto a la vinculación.

Los lineamientos que están en proceso de vinculación se deben a la transición que se ha dado por la reestructuración, por ejemplo, la creación de la Gerencia General y el traslado de unidades técnicas a la citada gerencia.

El Lineamiento B.2.1 relacionado con el modelo de prestación de los servicios de salud a cargo de la Gerencia General-Programa de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, está siendo retomado por el nuevo director el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, quien está haciendo una revisión integral de la documentación existente para tener una idea clara del estado actual para posteriormente analizarlo con el Gerente General.

El Lineamiento B.1.1 está siendo trabajado con un grupo de la Gerencia General.

El Lineamiento B.1.3: Intensificar el uso de tecnologías de información y comunicaciones, en el marco de la gobernanza institucional, el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario, ya se encuentra vinculado en el Plan Presupuesto de la DTIC y se puede revisar en el share point de la Dirección de Planificación. El mismo está vinculado en el punto 9 de la matriz del Plan Presupuesto.

Para la recomendación 2, mencionar únicamente los lineamientos porque los responsables han variado.

Además, en relación con los lineamientos pendientes de vinculación, plantear la recomendación en términos de que el equipo coordinador indique las acciones que se han realizado para su respectiva vinculación.

La recomendación 3, es importante que se redacte en términos generales en el sentido de realizar un análisis integral de lo que ha sido el proceso de implementación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.

**Lic. Sandoval:** el producto que se le solicitó a la Dirección de Planificación al Lineamiento B.1.1 corresponde a una parte de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, del cual una parte ya se encuentra implementada (lo relativo a las funciones de secretaria de Junta Directiva). El resto del lineamiento sobre las competencias y niveles de decisión del cuerpo gerencial, se está coordinando con la Gerencia General.

El documento denominado "PE-DPI-PS-G-11.9 Guía para la verificación del avance de metas de los planes,



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

programas y proyectos”, ya fue aprobado mediante oficio DPI-657-2019, el cual será remitido a la Auditoría para su consideración.

**Lic. Acosta:** De acuerdo con el análisis realizado a la recomendación 1 relacionada con la implementación de los lineamientos priorizados de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud; esta Gerencia General considera que la misma debe ser dirigida a la Gerencia Financiera tal y como se encuentra establecido por Junta Directiva en el artículo 5°, acuerdo III, de la sesión N°8991, del 24 de setiembre de 2018; siendo que en este momento dicha política, ha sido liderada de forma exitosa por el equipo que fue conformado por integrantes de ese cuerpo gerencial.

Dicha situación quedo de manifiesto en el documento aportado por la misma Auditoría interna, en donde informan sobre el estado en el que se encuentra el desarrollo de dicha política, los esfuerzos realizados por el equipo implementador y el apoyo que, desde el ámbito estratégico, esta administración ha venido proporcionando a ese equipo, sin que necesariamente sea porque está establecido en algún acuerdo o documento de otra naturaleza.

Esta administración comprende la relevancia que tiene esta como otras políticas institucionales y desde su rol estratégico, dará el seguimiento y apoyo que sea necesario para el buen desarrollo de las mismas, como parte de las funciones propias que competen a esta gestión.

**Producto de las observaciones realizadas por los asistentes al comentario, se procedió a efectuar las siguientes modificaciones al informe:**

1. La recomendación 4, se considera cumplida debido a que en el transcurso de la formalización del informe se aprobó la guía indicada.

A continuación, se detalla la recomendación y los documentos aportados:

**A LA ING. SUSAN PERAZA SOLANO, EN SU CALIDAD DE DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN A.C. O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.**

Con el fin de contar con todas las herramientas necesarias para el correcto y oportuno seguimiento de las metas establecidas en los planes tácticos gerenciales, y por ende de los lineamientos de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud que se encuentran vinculados a estas, proceder a la revisión del documento denominado “PE-DPI-PS-G-11.9 Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos”, para que se le realicen los ajustes correspondientes, en caso de ser necesario, para proceder a su respectiva aprobación y divulgación.

Para la acreditación del cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría oficio formal con el detalle de la decisión adoptada, así como, el documento denominado “PE-DPI-PS-G-11.9 Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos”.

En consenso con la Administración, el plazo para el cumplimiento de esta recomendación es de 3 meses.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

### Documentación aportada:

Mediante oficio DPI-657-19 del 8 de octubre de 2019, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora a/c Dirección de Planificación Institucional, dirigido a la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente, Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Licda. Adriana Chaves Díaz, Gerente de Logística en su momento, Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente, Gerencia Administrativa, Lic. Carlos Alfaro Alfaro, ex Gerente, Gerencia Financiera, Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente, Gerencia Pensiones, Dr. Mario Felipe Ruíz Cubillo, Gerente, Gerencia Médica y Directores de Red, remitió la Guía para la verificación del avance de metas de los planes, programas y proyectos PE-DPI-PS- G11.9, mencionando que la misma es recomendativa para todos los niveles de gestión, según instrumentos de planificación utilizados en cada nivel.

2. Se ajustó la recomendación 2 del informe, debido a que el lineamiento B.1.3 “Intensificar el uso de tecnologías de información y comunicaciones, en el marco de la gobernanza institucional, el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario.”, efectivamente fue vinculado en el Plan Presupuesto 2020-2021 de la DTIC, con el siguiente indicador: “Cantidad de sitios renovados con un 30% de disminución en el costo del servicio administrado”. Además, se eliminó la indicación de los responsables de estos, así como el requisito para el cumplimiento de lo requerido por la Auditoría.

3. La recomendación 1, de acuerdo con las observaciones realizadas, se redirecciona al Gerente Financiero, para que de conformidad con lo instruido por la Junta Directiva en el artículo 5° de la sesión N°8991, celebrada el 24 de setiembre de 2018, analice el apoyo que pueda requerir para continuar y potenciar el proceso de implementación de los lineamientos priorizados definidos en la Política de Sostenibilidad.

### ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

Lic. Adrián Céspedes Carvajal  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Licda. Elsa Valverde Gutiérrez  
**JEFE SUBÁREA INGRESOS Y EGRESOS**

Lic. Randall Jiménez Saborío, Mgs  
**JEFE ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS**



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

ANEXO

A. Fomento de estilos de vida y entornos saludables

Estrategia	Detalle	Lineamiento	Detalle	Vinculado con	Forma de implementación del lineamiento	Proyecto/Actividad Indicador Programación
A.1	Priorizar las labores de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad con enfoque en las personas y las comunidades.	A.1.1 Prioriza do	Fortalecer la Atención Primaria en Salud, mediante el cierre de brechas y el aumento de las capacidades de gestión, diagnóstico y resolutivez del Primer Nivel.	PTGM ID 21 Página 27.	Fortalecer la detección, atención y seguimiento de las personas con trastornos mentales, del comportamiento y consumidoras de sustancias psicoactivas.	Red de Atención de Salud Mental y Adicciones.  Creación de equipos interdisciplinarios de salud mental para aumentar la cobertura de atención diferenciada de la salud mental.  Número de equipos interdisciplinarios conformados. Línea base 13 2019 15 2020 18 2021 21 2022 25



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

		A.1.2 Priorizado	Analizar y priorizar la programación de actividades realizadas por parte del personal de las Áreas de Salud, con un enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.	PTGM ID 1 Página 20.	Implementar la vacunación para la prevención de la infección por el virus del Papiloma humano.	Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS. Prevenición, detección temprana y control de las personas con cáncer. Porcentaje de cobertura de vacunación contra el virus del papiloma humano en niñas de 10 años. 2019 30% 2020 45% 2021 50% 2022 55%





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

				PTGM ID 2 Página 20.	Mejorar la detección temprana y el manejo de las personas con diagnóstico de cáncer gástrico implementada en las regiones. Región Central: Centro de Detección Temprana de Cáncer Gástrico de Cartago. Región Brunca: Corredores. Región Pacífico Central: Puntarenas.	Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS. Prevención, detección temprana y control de las personas con cáncer. Porcentaje de personas con cáncer gástrico diagnosticado en etapa temprana en las áreas de salud de Puntarenas, Corredores y Cartago. (Pacífico Central, Brunca y el Centro de Detección Temprana de Cáncer Gástrico de Cartago. Línea base 30%, 2019 32.5% 2020 35% 2021 37.5% 2022 40%
--	--	--	--	-------------------------------	---	--



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

				PTGM ID 3 Página 20.	Mejorar la detección y diagnóstico temprano del cáncer gástrico y colorrectal	Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS. Prevenición, detección temprana y control de las personas con cáncer. Porcentaje de cobertura de tamizaje por cáncer colorrectal mediante prueba de sangre oculta en heces en personas de 50 a 74 años que asisten a consulta en 12 áreas de salud seleccionadas. Línea base 10% 2020 11.5% 2022 13%
				PTGM ID 4 Página 21	Mejorar la calidad de la atención al paciente oncológico.	Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						<p>Cáncer en la Red de CCSS.          Prevención, detección temprana y control de las personas con cáncer.</p> <p>Porcentaje de pacientes con diagnóstico nuevo de cáncer atendidos en sesiones multidisciplinarias en los centros de salud que cuentan con Departamentos de Hemato-Oncología.          2020 15%          2021 22.5%          2022 30%</p>
				PTGM ID 5 Página 21	Optimizar el desempeño de los servicios de atención al paciente oncológico con cáncer de mama.	<p>Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS.          Prevención, detección temprana</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						<p>y control de las personas con cáncer.</p> <p>Porcentaje de mejora en el tiempo de espera para la realización del diagnóstico confirmatorio (biopsia) a pacientes con sospecha de cáncer de mama (BIRADS 4b o superior).</p> <p>2020 10%          2021 15%          2022 20%</p>
				PTGM ID 6 Página 21	Mejorar la detección temprana de cáncer de cérvix en mujeres de 30 a 64 años, mediante la aplicación de la prueba de Virus de Papiloma Humano (ADN-VPH) en la Región Chorotega.	Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS. Prevención, detección temprana



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						<p>y control de las personas con cáncer.</p> <p>Porcentaje de cobertura de la prueba V.P.H en mujeres de 30 a 64 años adscritas a las áreas de salud seleccionadas (Cañas, Tilarán y Carrillo) de la Región Chorotega.</p> <p>Línea 2%          2019 5%          2020 10%          2021 15%          2022 20%</p>
				PTGM ID 7 Página 22	Mejorar la atención en rehabilitación de las personas con cáncer	<p>Programa de fortalecimiento de la Atención Integral del Cáncer en la Red de CCSS.</p> <p>Prevención, detección temprana y control de las personas con cáncer.</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						Cobertura de personas con cáncer atendidas dentro de un proceso de rehabilitación. Línea base 5% 2019 10% 2020 15% 2021 20% 2022 25%
		A.1.3	Desarrollar e implementar un programa de capacitación del personal y de los gestores sanitarios, en materia de salud pública, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, según las prioridades institucionales.			
		A.1.4	Desarrollar un plan de acción para la ejecución, seguimiento y evaluación del control óptimo de las personas con	PTGM ID 14 Página 24	Fortalecer la prestación de servicios de salud a los usuarios con ECNT con énfasis en Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial para aumentar la cobertura de	Programa de Fortalecimiento para las intervenciones de Enfermedades Crónicas no Trasmisibles.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			enfermedades transmisibles.	no		atención y mejorar el control óptimo en la población nacional de 20 años y más.	Cobertura de atención a las personas con Diabetes Mellitus tipo 2. Línea base 44% 2019 45% 2020 45,5% 2021 46% 2022 46.5%
					PTGM ID 15 Página 24	Fortalecer la prestación de servicios de salud a los usuarios con ECNT con énfasis en Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial para aumentar la cobertura de atención y mejorar el control óptimo en la población nacional de 20 años y más.	Programa por resultados para el fortalecimiento del seguro universal de salud en Costa Rica.  Programa de Fortalecimiento para las intervenciones de Enfermedades Crónicas No Trasmisibles.  Porcentaje de personas diagnosticadas con





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						<p>Diabetes Mellitus Tipo 2 que reciben un control óptimo en hemoglobina glicosilada.          Línea base 39%          2019 41%          2020 42%          2021 43%          2022 45%</p>
				<p>PTGM ID 16          Página 25</p>	<p>Fortalecer la prestación de servicios de salud a los usuarios con ECNT con énfasis en Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial para aumentar la cobertura de atención y mejorar el control óptimo en la población nacional de 20 años y más.</p>	<p>Programa de Fortalecimiento para las intervenciones de Enfermedades Crónicas no Transmisibles.           Cobertura de atención a las personas con Hipertensión Arterial.           Línea Base 40%          2019 40.5%          2020 41%          2021 41.5%</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						2022 41.5%
				PTGM ID 17 Página 25	Fortalecer la prestación de servicios de salud a los usuarios con ECNT con énfasis en Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial para aumentar la cobertura de atención y mejorar el control óptimo en la población nacional de 20 años y más.	Programa de Fortalecimiento para las intervenciones de Enfermedades Crónicas no Transmisibles.  Programa por resultados para el fortalecimiento del seguro universal de salud en Costa Rica.  Porcentaje de personas con hipertensión arterial de 20 años y más con control óptimo de presión arterial. Línea Base 62% 2019 64% 2020 64.5% 2021 65% 2022 65.5%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

A.2	Impulsar una mayor participación interinstitucional e intersectorial en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad.	A.2.1	Fortalecer la vinculación e interacción con diferentes actores sociales, para promover estilos de vida saludables, reducir factores de riesgo asociados a enfermedades no transmisibles y causas de violencia externa.			
		A.2.2	Desarrollar una propuesta de municipios saludables que permita establecer alianzas para la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, entre CCSS y los gobiernos locales.			
A.3	Generar una vinculación institucional armoniosa con el usuario y su entorno, mediante acciones dirigidas al fomento del autocuidado de la salud en el curso de vida y una adecuada gestión ambiental.	A.3.1	Fomentar la transparencia y cercanía con el usuario mediante el fortalecimiento de programas de comunicación y concientización sobre la responsabilidad individual y social en el autocuidado de la salud en el curso de vida,			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			el uso adecuado de los servicios de salud, así como la divulgación de los resultados e inversiones en salud.			
		A.3.2	Implementar una política institucional enfocada al desarrollo de las prestaciones en el marco de la responsabilidad social y en armonía con el ambiente, considerando una programación gradual de acciones costo-eficientes, priorizadas según su impacto ambiental y el ahorro para el Seguro de Salud.			

**B. Gestión con calidad y mejora en la eficiencia institucional**

Estrategia	Detalle	Lineamiento	Detalle	Vinculado con	Forma de implementación del lineamiento	Proyecto/Actividad Indicador Programación
B.1	Mejorar la eficiencia en la gestión mediante modelos de gobernanza	B.1.1	Fortalecer la gestión estratégica y competencias de la Junta Directiva y			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

	simplificados, que faciliten la toma de decisiones, se ajusten a las prioridades y necesidades institucionales.	Prioriza do	cuerpo gerencial, mediante el desarrollo de un modelo funcional que establezca los niveles de decisión de dichas instancias.			
		B.1.2	Diseñar e implementar un modelo de gobernanza institucional para la gestión, evaluación y fiscalización de asuntos jurídicos, bajo criterios de objetividad, transparencia y uniformidad.	PTGA ID 1 Página 25.	Implementar un sistema automatizado de Apoyo a la gestión jurídica, para la optimización y estandarización de los procesos y la modernización de los sistemas que los soportan.	Actualización e implementación del JURIX. Porcentaje de reducción (50%) en la prescripción y caducidad de los procedimientos disciplinarios en vía judicial. Del 2020 al 2024.
		B.1.3 Prioriza do	Intensificar el uso de tecnologías de información y comunicaciones, en el marco de la gobernanza institucional, el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento de los servicios institucionales de cara al usuario.			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

B.2	Mejorar la prestación de los servicios institucionales, a través del fortalecimiento del modelo de atención y la capacidad de gestionarlo, con un enfoque centrado en el usuario, bajo criterios de eficiencia, calidad y oportunidad.	B.2.1	Adaptar el modelo de atención a las condiciones de la población, con un enfoque centrado en las personas y en las redes integradas de servicios de salud.			
		Prioriza do				
		B.2.2	Fortalecer la planificación de las prestaciones sanitarias de corto, mediano y largo plazo, de cara a los cambios en el perfil epidemiológico y etario de la población, mediante la definición de los resultados esperados en salud, la oferta de servicios y los recursos requeridos por red o nivel de atención.			
		B.2.3	Definir un proceso institucional orientado a promover y evaluar de manera sistemática, la calidad e innovación en los servicios con un enfoque en el usuario; con prioridad a			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			los relativos a prestaciones en salud y considerando la planificación institucional, simplificación de trámites y el máximo aprovechamiento de los recursos institucionales.			
		B.2.4 Priorizado	Implementar la Evaluación de Tecnologías Sanitarias como mecanismo institucional para determinar la procedencia de adoptar tecnologías en salud, con base en evidencia y con criterios de objetividad e independencia.	PTGIT ID 19 Página 8.	Consolidar a la Evaluación de Tecnologías Sanitarias (ETS) como herramienta vital en el proceso de toma de decisión sobre el uso y/o incorporación de nuevas tecnologías sanitarias.	Cantidad de actividades programadas: 2019 3.
		B.2.5 Priorizado	Fortalecer la gestión hospitalaria mediante medidas costo-eficientes, como el aumento de las cirugías mayores ambulatorias y hospital de día, entre otros, según la planificación y prioridades institucionales.	PTGM ID 8 Página 22	Reducir los días de espera para procedimientos quirúrgicos de reemplazo de caderas y rodillas en la CCSS.	Programa por resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica. Promedio de días de espera para procedimientos quirúrgicos de



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						reemplazo de caderas y rodillas. Línea base 397. 2019 349 2020 338 2021 331 2022 324
				PTGM ID 9 Página 22	Disminuir los días de espera de la lista global para cirugías electivas que requieren hospitalización.	Plan para la Atención Oportuna de las Personas. Promedio de días de espera de la lista global para cirugías electivas que requieren hospitalización. Línea base 442 2019 392 2020 342 2021 321 2022 300
				PTGM ID 10 Página 23	Disminuir los días de espera de la lista global para cirugías ambulatorias.	Plan para la Atención Oportuna de las Personas. Promedio de días de espera de la lista





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						global para cirugías ambulatorias. Línea base 299 2019 299 2020 249 2021 224 2022 210
				PTGM ID 11 Página 23	Distribuir la tendencia de la CMA en procedimientos críticos identificación por el Banco Mundial.	Programa por resultados para el fortalecimiento del seguro universal de salud en Costa Rica. Porcentaje de Cirugía Mayores de la lista de prioridad realizada en forma ambulatoria. Línea base 41.6% 2019 43% 2020 44% 2021 45% 2022 46%
				PTGM ID 12 Página 23	Disminuir el número promedio de días de espera máxima para la realización de ultrasonidos generales.	Plan de Atención Oportuna a la salud de las Personas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						<p>Promedio de días de espera máxima para la realización de un Ultrasonido General.</p> <p>Línea base 2026</p> <p>2019 1822</p> <p>2020 1618</p> <p>2021 1414</p> <p>2022 1210</p>
				PTGM ID 13 Página 24	Disminuir el número promedio de días de espera máxima para la prestación de la Consulta Médica Especializada.	<p>Plan de Atención Oportuna a la salud de las Personas.</p> <p>Número de días de espera para Consulta Externa Especializada de la lista global.</p> <p>Línea base: 366</p> <p>2019 346</p> <p>2020 326</p> <p>2021 314</p> <p>2022 302</p>
		B.2.6	Determinar la conveniencia de centralizar, automatizar o virtualizar procedimientos o servicios específicos, de forma que			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			se promueva el máximo aprovechamiento de los recursos, la eficiencia y oportunidad en la prestación.			
B.3	Desarrollar modelos de trabajo costo-eficientes y de alto desempeño, en función de la planificación y de las necesidades de la prestación de los servicios institucionales.	B.3.1	Impulsar un modelo de planificación de recurso humano que permita garantizar dentro de un marco de razonabilidad, la sostenibilidad en la prestación de los servicios en el mediano y largo plazo, de conformidad con las prioridades institucionales.	Plan Presupuesto DAGP 2020-2021 ID 5 Página 4  (DAGP-0541-1131-2019)	Desarrollar e implementar un modelo de planificación de recursos humanos que permita integrar las instancias y los procesos de planificación institucionales en recursos humanos.	Programación Gestión de las Personas. Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.  Porcentaje de avance en el desarrollo e implementación del modelo de planificación de recursos humanos. 2020 I Sem 25% 2020 II Sem 75% 2021 I Sem 25% 2021 II Sem 75%
		B.3.2	Promover el trabajo por resultados mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional y la vinculación de incentivos al	Plan Presupuesto DAGP 2020-2021	Actualizar el sistema de evaluación de desempeño en uno dirigido a promover el trabajo por resultados mediante el fortalecimiento	Programa Gestión de las Personas. Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			desempeño individual y de los equipos de trabajo.	ID 1 Página 1  (DAGP-0541-1131-2019)	de la cultura organizacional y la vinculación de incentivos al desempeño individual y de los equipos de trabajo.	Porcentaje de avance en la actualización del Sistema de Evaluación de Desempeño. II Sem 2020 50% II Sem 2021 50%
	B.3.3 Priorizado		Migrar gradualmente hacia un sistema de remuneración simplificado, automatizado, equitativo y sostenible, alineado al desempeño y en cumplimiento de los objetivos institucionales.	Plan Presupuesto DAGP 2020-2021 ID 4 Página 3  (DAGP-0541-1131-2019)	Desarrollar un sistema integrado y automatizado para soportar los procesos de gestión de las personas (SIPE).	Programación Gestión de las Personas.  Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.  Porcentaje de avance en el desarrollo e implementación de los módulos que integran SIPE.  2020 I Sem 75% 2020 II Sem 25%  2021 I Sem 75% 2021 II Sem 25%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

				Plan Presupue sto DAGP 2020- 2021 ID 4 Página 5  (DAGP- 0541- 1131- 2019)	Revisar y analizar la vigencia técnica actual, de los pluses salariales que se han otorgado institucionalmente.	Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud.  Cantidad de informes técnicos elaborados.  2020 17%
		B.3.4  Prioriza do	Implementar paulatinamente, modalidades de contratación alternativas bajo un enfoque de gestión por competencias, resultados, teletrabajo, horarios y/o jornadas flexibles, según la conveniencia institucional y priorizando las opciones más costo –eficientes.	Plan Presupue sto DAGP 2020- 2021 ID 6 Página 5  (DAGP- 0541- 1131- 2019)	Desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias en la CCSS, que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.	Programación de Gestión de las Personas.  Porcentaje de avance en el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias en la CCSS.  2020 I Sem 50% 2020 II Sem 50% 2021 I Sem 100%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

B.4	Impulsar iniciativas que permitan incrementar la eficiencia de los procesos de producción, compras, abastecimiento y manejo de inventarios, en el marco de transparencia y minimización de riesgos de fraude y corrupción.	B.4.1	Evaluar periódicamente la producción de bienes y servicios institucionales específicos mediante indicadores de gestión que permitan determinar su impacto en términos de costo-efectividad, de forma que se aumente la capacidad de respuesta y el máximo aprovechamiento de los recursos.	PTGL ID 8 Página 3 (anexo 2)	Maximizar el aprovechamiento de los recursos utilizados para la producción de bienes y servicios específicos institucionales.	Medir el ahorro obtenido en la producción de bienes y servicios institucionales por cada colon invertido. Relación de costo beneficio de las plantas de producción. Relación de 1.
				PTGL ID 9 Página 3 (anexo 2)	Mejorar la capacidad de respuesta de las plantas de bienes y servicios específicos institucionales.	Satisfacer la demanda de los productos que se fabrican en las plantas de producción institucionales. Porcentaje de abastecimiento de las plantas de producción. 90% durante el período 2019-2022.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

		B.4.2 Prioriza do	Fortalecer la cadena de abastecimiento del Seguro de Salud mediante mecanismos innovadores tendientes a la normalización, el desarrollo de proveedores y de soluciones institucionales, que permitan el aprovechamiento de las economías de escala, procesales, la estandarización, la oportunidad y eficiencia de los procesos.	PTGL ID 1 Página 1 (anexo 2)	Realizar compras o convenios marco de bienes y servicios para toda la Institución (al menos 2 al año)	Número de compras consolidadas y/o convenios marco de Bienes y Servicios para la Red con procedimiento de compra iniciado. Línea base 5 2018. Total, del 2019 al 2022: 8, dos por año, uno por semestre.
				PTGL ID 2 Página 1 (anexo 2)	Dotar a la Red de Servicios Institucional de los bienes y servicios requeridos.	Gestión de abastecimiento de bienes y servicios.  Porcentaje de Abastecimiento.  Línea base 98%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

						2022 98%.
--	--	--	--	--	--	-----------

**C. Asignación de recursos e inversiones estratégicas**

Estrategia	Detalle	Lineamiento	Detalle	Vinculado con	Forma de implementación del lineamiento	Proyecto/Actividad Indicador Programación
C.1	Fortalecer la asignación de recursos bajo un enfoque de gestión por resultados y la incorporación de mecanismos prospectivos en la presupuestación del Seguro de Salud.	C.1.1 Prioriza do	Desarrollar gradualmente, un modelo que permita la gestión para resultados, con el propósito de mejorar la vinculación del plan – presupuesto y la evaluación del impacto de los programas y proyectos.	PTGF ID 9 Página 26	Asignar los recursos bajo un enfoque de gestión para resultados.	Implementar la nueva metodología de presupuesto para resultados. Porcentaje de presupuesto asignado para resultados. 2020 10% al 70% 2022.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

		C.1.2 Prioriza do	Mejorar la asignación de recursos mediante la incorporación de metodologías prospectivas, como lo son el presupuesto capitado ajustado por riesgo para el Primer Nivel de Atención y Grupos Relacionados de Diagnóstico para los centros hospitalarios.	PTGF ID 10 Página 27	Asignar los recursos incorporando grupos de relacionados de diagnóstico.	Asignar el presupuesto utilizando elementos prospectivos. Cantidad de hospitales con presupuesto asignado por GRD. 2021 3 2022 5
				PTGF ID 11 Página 27	Asignar los recursos incorporando la metodología de capitado ajustado por riesgo en áreas de salud.	Asignar el presupuesto utilizando elementos prospectivos. Cantidad de áreas de salud con asignación de presupuesto por capitado. 2021 15 2022 20
C.2	Mejorar la gestión de inversiones estratégicas del Seguro de Salud, de conformidad con la planificación institucional y el fortalecimiento de los	C.2.1 Prioriza do	Fortalecer el proceso de inversiones estratégicas, mediante la incorporación de criterios y análisis técnicos y financieros, congruentes con la	PTGF ID 12 Página 27	Aplicar criterios y análisis financieros en la asignación de recursos e inversiones estratégicas.	Establecer criterios y metodología para análisis financiero en inversiones estratégicas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

	procesos para la toma de decisiones, con fundamento en análisis y criterios técnicos.		planificación institucional y la sostenibilidad del Seguro de Salud en el mediano y largo plazo.			Porcentaje de los proyectos de inversión estratégica y asignaciones de recursos analizados bajo criterios financieros. 2020 15% 2021 20% 2022 50%
		C.2.2	Diseñar un plan de inversiones que contenga en forma priorizada, la infraestructura clave (obras civiles), equipo médico, inversiones en sistemas informáticos, gestión del mantenimiento de activos, entre otros, en congruencia con la planificación y las posibilidades financieras institucionales.			
		C.2.3	Fortalecer la gestión de proyectos de mediana y alta complejidad, que articule el proceso de pre-inversión,			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

			seguimiento y evaluación; así como la valoración de aspectos relativos a funcionalidad, alcance e impacto de los proyectos, en concordancia con la disponibilidad de recursos y la planificación del Seguro de Salud.			
		C.2.4	Propiciar espacios con el Ministerio de Salud, para el análisis de las normas de acreditación de infraestructura y funcionamiento de los centros prestadores de servicios de salud y la estandarización de las obras institucionales, bajo criterios de razonabilidad funcional y financiera.			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

**D. Fortalecimiento de la financiación para una cobertura universal**

Estrategia	Detalle	Lineamiento	Detalle	Vinculado con	Forma de implementación del lineamiento	Proyecto/Actividad Indicador Programación
D.1	Desarrollar instrumentos, sistemas y modelos analíticos y predictivos de la gestión de los recursos financieros y económicos del Seguro de Salud.	D.1.1	Fortalecer las funciones y competencias del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, para incrementar su participación en las decisiones estratégicas relevantes para la sostenibilidad del Seguro de Salud.	Plan Presupuesto 2019 Gerencia Financiera (indicador 3) (GF-19-14-19)	Reconceptualizar las competencias y funcionalidad de los órganos de control financiero – económico.	Reglamento del Consejo aprobado.  Propuesta de reforma del Consejo Financiero y de Control Presupuestario aprobada.
		D.1.2	Integrar un grupo de Inteligencia Financiera para la generación de información útil para la toma de decisiones, mediante el análisis de datos, realización de estudios y proyecciones, dirigidos a fortalecer los procesos de conducción institucionales, la programación y máximo			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			aprovechamiento de los recursos del Seguro de Salud.			
		D.1.3	Desarrollar valuaciones actuariales internas cada dos años y externas cada cuatro años, con el fin de disponer de análisis para orientar la gestión hacia el fortalecimiento de la sostenibilidad del Seguro de Salud.			
		D.1.4 Priorizado	Fortalecer el modelo de costos institucionales, para que responda a las necesidades de información de los tomadores de decisiones y contribuya a la determinación del costo de atención de los pacientes, así como a la generación de insumos para apoyar la gestión de los servicios y el uso eficiente de los recursos.	PTGF ID 13 Página 28	Implementar Modelo de Costos Institucionales.	Ejecutar proyecto de nuevo modelo de costos complementario del ERP. Porcentaje de implementación del Modelo de Costos Institucionales. 2019 5% 2020 15% 2021 40% 2022 100%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

		D.1.5 Prioriza do	Implementar un sistema integrado de gestión que contribuya en la articulación, automatización y mejora de los procesos operativos institucionales a nivel financiero, administrativo y logístico.	PTGF ID 14 Página 28	Mejorar la plataforma tecnológica que soporta los procesos financieros administrativos y logísticos de la CCSS.	Ejecutar proyecto de implementación de la plataforma tecnológica ERP. Porcentaje de implementación de la plataforma tecnológica ERP. 2020 25% 2021 65% 2022 100%
D.2	Diversificar y aumentar los ingresos del Seguro de Salud mediante el diseño de propuestas de fuentes complementarias a las contribuciones.	D.2.1 Prioriza do	Diseñar fuentes de financiamiento para diversificar y aumentar los ingresos del Seguro de Salud.	PTGF ID 1 Página 24	Aumentar los ingresos provenientes de nuevas fuentes de financiamiento en millones de colones.	Desarrollo de propuestas de nuevas fuentes de financiamiento. Monto de ingresos no contributivos provenientes de nuevas leyes 2020-2022. Total ₡78.000 millones.
		D.2.2	Elaborar propuestas de financiamiento para las obligaciones estatales relacionadas con el aseguramiento de grupos poblacionales y la cobertura del costo de programas específicos, entre otros, que contribuyan a evitar la			



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

			acumulación de adeudos por estos conceptos.			
		D.2.3	Propiciar la mejora de los ingresos mediante la elaboración de propuestas que contribuyan a la determinación, la trazabilidad y recuperación del costo de las atenciones en salud brindadas por la Institución, por motivo de accidentes de tránsito y riesgos del trabajo, entre otros.	PTGF ID 8 Página 26	Incrementar la recaudación por concepto de riesgos excluidos y atenciones de salud brindadas a no asegurados con capacidad de pago.	Aprobar un nuevo programa de sensibilización, capacitación y evaluación aparejado a reformas y cumplimiento de tipo legal. Monto en millones recaudado por riesgos excluidos y atenciones de salud brindadas a no asegurados con capacidad de pago. Línea base €19.429,4 millones a €21.989,1 millones a 2022.
D.3	Aumentar la cobertura contributiva a través de mecanismos innovadores que faciliten la afiliación al	D.3.1 Prioriza do	Desarrollar mecanismos innovadores dirigidos a promover la formalización de patronos, trabajadores y	PTGF ID 2 Página 24	Aumentar la generación de cuotas, derivadas de estudios del Servicio de Inspección.	Generación de cuotas derivadas de estudios del Servicio de Inspección.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

	Seguro de Salud y la recaudación de las contribuciones.		grupos de difícil cobertura, de conformidad con las prioridades y estrategias institucionales.			Monto en millones de las cuotas obreras y patronales generadas. De línea base ¢29.384 a ¢32.752 al 2022.
				PTGF ID 3 Página 24	Fiscalizar los patronos con mayores niveles de indicios de evasión.	Porcentaje de patronos con mayores niveles de indicios de evasión fiscalizados. De línea base 50% a 80% al 2022
				PTGF ID 4 Página 25	Fiscalizar los trabajadores independientes con mayores niveles de indicios de evasión.	Porcentaje de trabajadores independientes con mayores niveles de indicios de evasión fiscalizados. De línea base 50% a 80% al 2022





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

		D.3.2 Prioriza do	Fortalecer la recuperación de las contribuciones mediante mecanismos innovadores para el aumento de la eficiencia y oportunidad de la gestión de cobro institucional.	PTGF ID 5 Página 25	Aumentar la recuperación de adeudos por concepto de contribuciones sociales.	Monto recuperado de adeudos por contribuciones sociales. Línea base ₡427.366 a ₡499.956 al 2022.
				PTGF ID 6 Página 25	Aumentar la efectividad de la gestión de cobro institucional a patronos activos con mora mayor a 30 días.	Implementación de estrategias para el control de morosidad. Porcentaje de facturación anual del total de patronos activos con mora > 30 días. Línea base 0.84%, se mantiene en todo el período.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

				PTGF ID 7 Página 26	Aumentar la efectividad de la gestión de cobro institucional a trabajadores independientes con mora mayor a 30 días.	Implementación de estrategias para el control de morosidad. Porcentaje de facturación anual de Trabajador Independiente con mora > 30 días. Línea base 35.7%, a 24% al 2022.
--	--	--	--	------------------------	--	--



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

		D.3.3	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Hacienda u otras entidades, dirigidas al fortalecimiento de la recaudación contributiva mediante el intercambio de información relevante para las labores de aseguramiento.			
--	--	-------	---	--	--	--