

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Reajustado

Macro - Políticas 2013-2016



“El futuro que queremos lo construimos hoy”



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.....	7
DECISIONES	8
DESAFÍOS INSTITUCIONALES.....	9
ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO	13
MARCO ESTRATÉGICO.....	17
EJE: GOBERNANZA.....	21
TEMA: PLANIFICACIÓN	22
TEMA: RENDICIÓN DE CUENTAS.....	23
EJE: PRESTACIÓN DE SERVICIOS	24
TEMA: SALUD	25
TEMA: PENSIONES.....	26
TEMA: PRESTACIONES SOCIALES	27
EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	28
TEMA: GESTIÓN FINANCIERA	29
TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	30
TEMA: GESTIÓN LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO.....	31
EJE: DESARROLLO	32
TEMA: INFRAESTRUCTURA.....	33
TEMA: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	34
TEMA: TALENTO HUMANO.....	34
EJE: RESULTADOS.....	35
TEMA: VALOR PÚBLICO	36
POLÍTICAS TRANSVERSALES	37
AGENDA ESTRATÉGICA (PROYECTOS PRIORITARIOS)	39
DESGLOSE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41



PRESENTACIÓN

En la actual coyuntura de cambios y retos, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), debe estar preparada para sobrevivir y adaptarse a las condiciones del ambiente y a mejorar e incrementar su productividad y capacidad para responder a los requerimientos de una demanda social, en permanente transformación de sus necesidades, expectativas y exposición a distintos factores de riesgo.

En ese contexto, se hace necesaria una revisión a gran escala de la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y operativos, y consecuente con ello, los estilos de Gerencia de los mismos y su desempeño. Ese marco de acción, debe estar esbozado en planes de acción, como forma de organizar y orientar el rumbo de la institución a través de la identificación de sus objetivos, estrategias y resultados esperados, en un proceso permanente y continuo de retroalimentación que permita ajustes racionales frente a las expectativas y dentro de escenarios probables de intervención.

Bajo estas premisas, resulta de especial relevancia para la administración, revisar y alinear sus planes de acción, con el fin de revalorar sus alcances e impulsar una administración y ejecución más eficiente de sus recursos, promover un análisis más preciso de sus resultados en forma integrada, eficiente, coherente y que facilite el desarrollo de habilidades para impulsar acciones no solo correctivas, sino también innovadoras, considerando la naturaleza de nuestros servicios, los avances en la ciencia, las tecnologías y el conocimiento que establecen la necesidad de reforzar y mejorar nuestras capacidades en el desarrollo de los sistemas de planificación, organización, gestión, control y manejo de riesgos para garantizar la continuidad operacional del sistema institucional.

El Plan Reajustado, se estructura a partir de la definición macro políticas que engloban la razón de ser de la institución, incorporando la necesidad de un enfoque sistémico en el desarrollo de las estrategias, que tienen como fin marcar una prioridad en la acción, que serán ajustadas o modificadas en función de las condiciones del entorno y los requerimientos propios de la institución en materia de desarrollo del Sistema de Seguridad Social del país.



El Plan Reajustado, se convierte en una propuesta en permanente construcción que no se limita a responder situaciones-problemas del presente, sino que se proyecta a los escenarios posibles y deseables del futuro, por eso propone un marco orientador y una Agenda Estratégica que busca alimentar distintas iniciativas o proyectos prioritarios que permitan flexibilizar la gestión, sin perder de vista la razón de ser de la organización en cuanto a su mandato constitutivo.

En este proceso, se consideran las distintas recomendaciones sobre el quehacer institucional aportadas por distintos órganos de fiscalización, entes especializados y otras instancias de control ciudadano, cuyas contribuciones son vitales en la defensa y construcción conjunta de soluciones a la seguridad social que merece y necesita el país, como baluarte de su desarrollo y bienestar.

La Seguridad Social, es responsabilidad de todos.

Dra. Ileana Balmaceda Arias

Presidente Ejecutiva



ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 44° de la sesión N° 8635, celebrada el 18 de abril de 2013, acordó:

“ARTICULO 44º

Por consiguiente, teniendo a la vista el oficio N° DPI-118-13 de fecha 1° de abril del año 2013, suscrito por el Director de Planificación Institucional, que ha sido trasladado a este Órgano colegiado por medio de la comunicación de la Presidencia Ejecutiva, número P.E.-18.730-13, habiéndose hecho la presentación por parte de la Dirección de Planificación, en relación con el “Plan Estratégico Institucional Reajustado Macro Políticas 2013-2016”, que incorpora las propuestas de mejora remitidas por las Gerencias, la Junta Directiva **ACUERDA:**

- 1) Aprobar el reajuste al Plan Estratégico Institucional, según los términos del documento que forma parte de la correspondencia del acta de esta sesión, el cual regirá a partir del 01 de julio del año 2013.
- 2) Para efectos de la rendición de cuentas del primer semestre del año 2013, se evaluarán las acciones incluidas en el Plan Estratégico Institucional 2010-2015. Asimismo, la Dirección de Planificación Institucional deberá realizar las modificaciones pertinentes a la luz de este proceso de transición.
- 3) Instruir a las Gerencias para que procedan a operativizar las Macro Estrategias y Agenda Estratégica en los planes tácticos y anuales, de acuerdo con los lineamientos y fechas establecidas por la Dirección de Planificación Institucional.
- 4) Instruir a la Dirección de Planificación para que realice el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y Planes Tácticos Gerenciales.
- 5) Comunicar a la Contraloría General de la República los acuerdos tomados por esta Junta Directiva y las acciones realizadas para la atención de lo dispuesto en el DFOE-SOC-IF-79-2010, en relación con el proceso de planificación en la Caja Costarricense de Seguro Social.

ACUERDO FIRME”.



DECISIONES

“Actuamos hoy para fortalecer el Seguro Social del mañana”

En medio de la turbulencia, lejos de esperar la evolución de los acontecimientos cuyas principales manifestaciones apuntaban a agudizar la sostenibilidad financiera de la institución y por ende, comprometer su futuro, las Autoridades Superiores con el apoyo de distintos sectores: internos, de Gobierno, de los trabajadores y el Sector Empresarial, adoptó una serie de medidas contingenciales de carácter preventivo y correctivo, con el afán de estabilizar los procesos de dirección y gestión institucional.

Éstas medidas representan en algunos casos, un cambio dramático en el accionar institucional, como por ejemplo en el cambio y nombramiento del Equipo Gerencial, la reestructuración del nivel central, la movilidad laboral y traslado voluntario de funcionarios, medidas de racionalización y contención del gasto, el freno a las incapacidades, la negociación de la deuda con el Estado, la captación de más asegurados para fortalecer la base contributiva al sistema, la mejora en los procesos de cobro a morosos, acciones firmes contra la evasión y la preparación institucional mediante un contrato marco para la prestación de los servicios médicos a las aseguradoras que oferten pólizas de seguros obligatorios, que no están bajo su administración producto de la apertura del mercado de seguros, entre otras acciones implementadas. No obstante, éstas medidas, siempre han tenido como preocupación central, la no afectación de la calidad de los servicios brindados a la población.

El presente Plan Estratégico es parte de estos esfuerzos por estabilizar la situación institucional, se concentra en las medidas necesarias para superar la crisis y preparar el camino para la reflexión sobre el sistema de seguridad social que la sociedad costarricense requiere a futuro.

El Plan perfila la Institución hacia un futuro sostenible, a través de un conjunto de políticas que orientan el desempeño de la organización, los objetivos que esta organización pretende alcanzar en el mediano plazo, así como las estrategias necesarias para su implementación.

Esta propuesta demuestra que a pesar de las restricciones, la Institución conserva intacta su convicción de emprender las luchas que sean necesarias en defensa del pacto social, que dio origen a la Caja Costarricense de Seguro Social.



Es así como este Plan Estratégico enfocado en el mediano plazo, responde a una estrategia de contingencia y sostenibilidad, alineando las prioridades políticas a la gestión y funciona como punto inicial para el proceso prospectivo que pretende, mediante la construcción de futuros, direccionar el rumbo institucional del largo plazo.

No obstante, en ámbitos de inestabilidad y en una Institución altamente compleja, en donde convergen diversidad de actores, necesidades, temas, estructuras, recursos, servicios, entre otros, se requiere trascender el Plan Estratégico Institucional y complementar su ejecución exponiendo una serie de desafíos para asumir situaciones complejas a futuro, que propicien el desarrollo de competencias y capacidades de la Institución en el largo plazo.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

En la actual coyuntura, emergen en la sociedad costarricense y desde distintos sectores de opinión, la manifestación directa de preocupación en torno al estado y rumbo del sistema de seguridad social, demandando soluciones viables que garanticen su sostenibilidad y la mejora en la prestación de sus servicios.

Bajo este prisma, no basta con reconocer los logros de su pasado, sino también avanzar desde el presente en la comprensión de su dinámica y complejidad organizativa, de las condiciones y relaciones con su entorno, para, construir imágenes del futuro deseado plausibles y compartidas.

La Caja Costarricense de Seguro Social, por su misión representa un pilar fundamental del sistema democrático del país, pero no por ello, está exenta en sus relaciones con el entorno (externo e interno), a los distintos problemas y riesgos que afectan a la sociedad como un todo.

El escenario actual de turbulencia del sistema, es el resultado de la acumulación histórica de un conjunto de eventos diversos y complejos, que derivan en un estado de situaciones problema de origen multi-causal, que ameritan el análisis y la comprensión integral de su alcance, de sus posibles consecuencias y de manera central, de la capacidad colectiva y participativa para tomar decisiones y construir soluciones viables.

Un paso adelante en la búsqueda de soluciones y de gestión del cambio, representa la aceptación natural de la existencia de problemas en la organización, por parte de quienes



lideran, por los funcionarios, los usuarios y por otros sectores interesados, cuyas actitudes deben estar por encima de cualquier práctica, que evite cerrar los ojos y dejar de escuchar las voces de la ciudadanía.

Esa reflexión, induce a preguntar de manera recurrente sobre la capacidad real del sistema de agregar o producir mayor valor público, dado que el modelo vigente fue concebido para dar respuesta a un entorno y demanda social menos compleja y estable.

El entorno actual demanda el fortalecimiento de los procesos de direccionamiento estratégico de la Institución, de la determinación precisa de sus objetivos sociales, de la mejora continua de la calidad de los servicios y de su capacidad de adaptación-adequación a los cambios en la demanda con visión prospectiva, es decir, acordes a una nueva concepción en el diseño de la situación-objetivo deseado.

Los dilemas y retos que enfrenta el Estado frente al sistema de seguridad social vigente, no es un tema trivial ni de soluciones reactivas, que pongan desde una visión de futuro en riesgo los logros alcanzados en materia de salud, pensiones y otras prestaciones sociales que a lo largo de la historia le han retribuido al país, resultados exitosos.

Entre los múltiples desafíos del presente y la incertidumbre del futuro como se mencionó, el sistema de seguridad social debe tener capacidad para adaptarse y evolucionar para dar respuesta a los cambios en la ciencia, la tecnología médica y el desarrollo del talento humano (conocimiento), para brindar y mantener una estructura de servicios de salud de calidad y seguridad para el usuario.

Pero también, debe centrar sus líneas de acción en otros campos de la gestión administrativa, operativa y financiera, que le brindan soporte a sus macro-procesos sustantivos que tienen como condición vital equilibrar las capacidades, crear mayor sinergia en la producción de mayor valor público, al modelo de servicios que brinda la Institución.

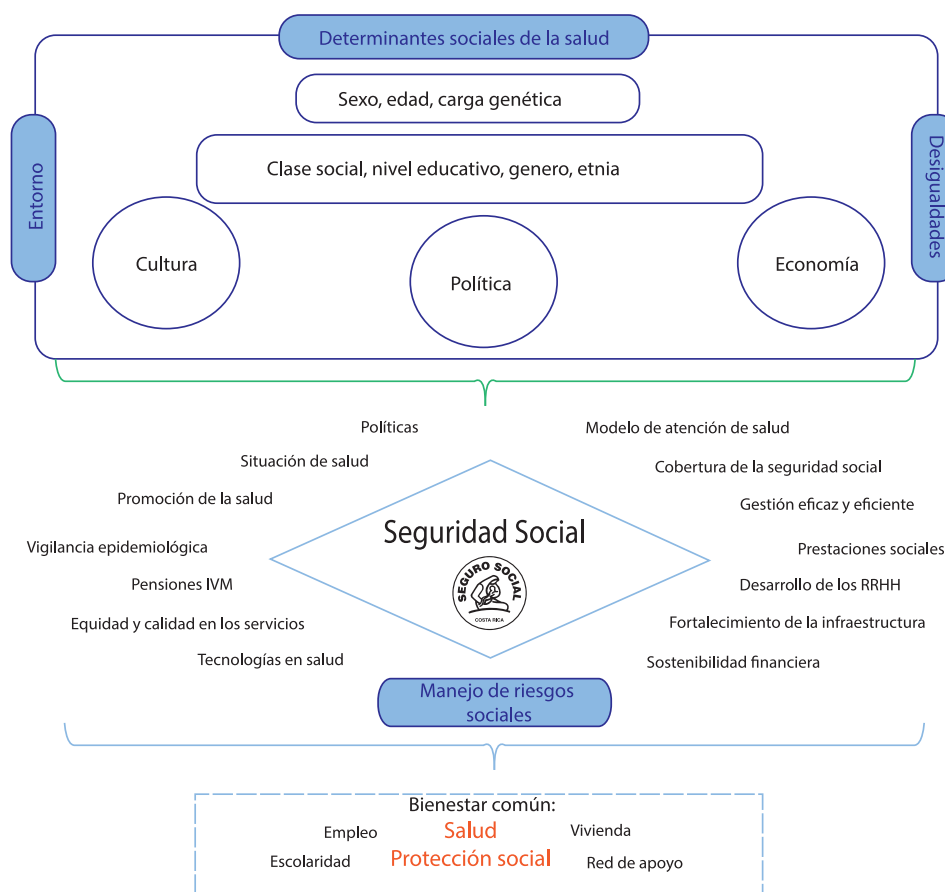
En esa vía y desde la prospectiva estratégica sistémica, se requiere crear una red colaborativa de conversaciones entre los distintos actores y sectores sociales, en torno al proyecto de seguridad social que el país requiere, considerando distintos escenarios de lo inmediato, lo posible y lo deseable. De ese modo, el proceso de planificación, entendido como un espacio de discusión, de cálculo y análisis que precede y preside la acción, debe observar la incidencia y evolución de un conjunto de factores impulsores de cambio, que demandan compartir conocimientos y la construcción de soluciones viables, sostenibles, creativas e innovadoras que potencien cambios graduales y con sentido, de orden estructural y funcional en el modelo actual de prestación de servicios.

Factores Impulsores de Cambio para enfrentar los desafíos y aprovechar oportunidades

La estructuración y sistematización de éstos factores surge de los distintos foros de opinión, diagnósticos y criterios técnicos aportados por los entes fiscalizadores, Asamblea Legislativa, organismos internacionales cooperantes, Informes de Especialistas y los propios aportados por las instancias técnicas institucionales y que dan motivo a preguntar sobre: **¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades que tendrá que afrontar y aprovechar la institución durante los próximos cuatro años?**

A partir de esta pregunta, se procede para efectos de orden metodológico y desde una óptica prospectiva, ejemplificar, por medio de la figura 1, aquellos elementos que influyen en los puntos clave de la Seguridad Social y de la Institución. La Caja Costarricense de Seguro Social, como componente del sector salud apunta desde una reflexión de los determinantes sociales de la salud hacia un sistema que cumpla con las funciones esenciales de la salud pública y el bienestar común desde la salud y la protección social.

FIGURA 1: LOS DETERMINANTES DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD SOCIAL



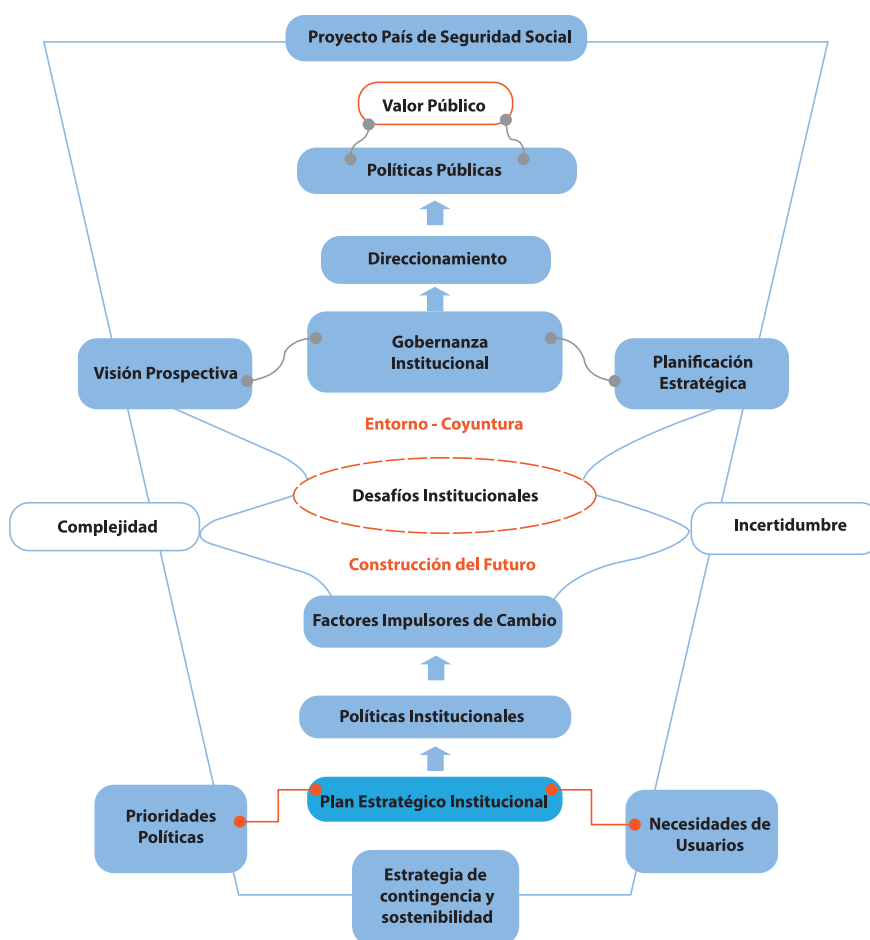
Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

En medio de ese debate, se mueven distintas fuerzas que apuntan a re-valorar la planificación e implementación de un modelo de seguridad social, que tendrá como temario la reflexión-acción sobre los cambios deseables, viables y probables.

Las decisiones del presente, serán hacia el futuro las que respondan sobre el Modelo de Seguridad Social que el país decida tener, con los cambios y mejoras que correspondan para satisfacer las demandas de una sociedad, cada vez más informada, exigente de la calidad y de la variedad esperada de servicios para atender sus necesidades prioritarias.

En ese contexto, es necesario el diálogo social para crear un balance entre la situación actual y el consenso requerido para impulsar las transformaciones que sean necesarias y sistémicamente viables para renovar como en el pasado, los Compromisos por un Pacto Social por la Seguridad Social.

FIGURA 2: DIRECCIONAMIENTO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.



ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) responde al Marco Estratégico Institucional (Misión, Visión, Valores y Principios), el cual se toma como insumo para la formulación de Políticas (Macro y Transversales a la organización), Objetivos Estratégicos, Macro Estrategias e Indicadores, los cuales se han ordenado con base en la Cadena de Valor, en una estructura de **5 Ejes** (Gobernanza, Prestación de Servicios, Gestión Institucional, Desarrollo y Resultados) y **12 Temas** (distribuidos en los ejes) tal como se muestra en la figura 1.

FIGURA 3: EJES Y TEMAS ESTRATÉGICOS



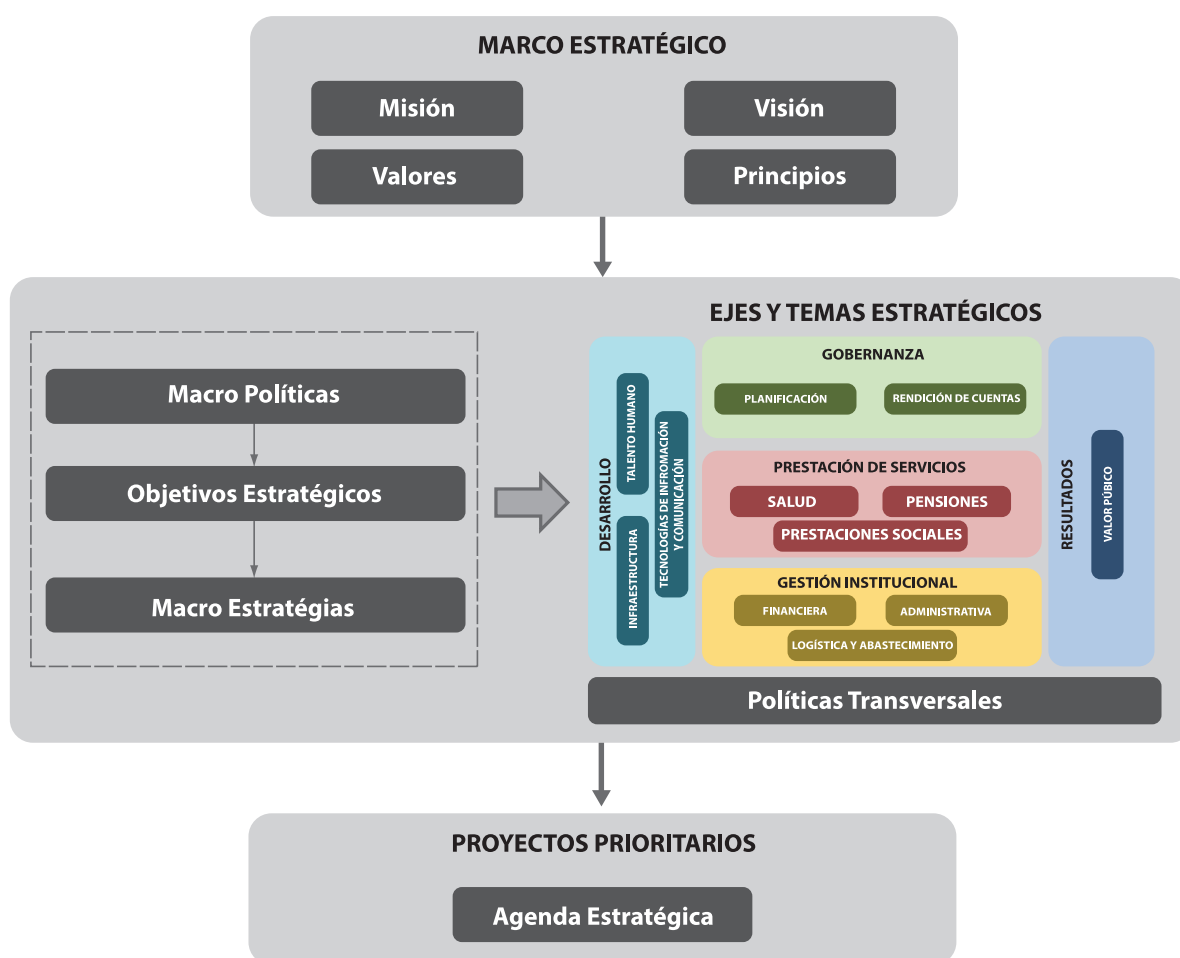
Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2012.

Para cada eje se han elaborado macro-políticas, y para los temas que componen cada eje se han formulado los objetivos estratégicos y macro-estrategias para su consecución.



Finalmente, se establece la **Agenda Estratégica**, que permite enfocar acciones y proyectos que por sus características y resultados esperados en términos de impacto para los usuarios, demandan una observancia más rigurosa por parte de la administración. Estos temas posteriormente conformarán el Portafolio de Proyectos Institucional y quedarán reflejadas en la respectiva programación. En la figura se muestra de forma completa la estructura del Plan Estratégico Institucional.

FIGURA 4: ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2012.

MARCO ESTRATÉGICO





MARCO ESTRATÉGICO

Con base en la “Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social”, la Institución ha establecido un enunciado de **Misión**, el cual enmarca su razón de ser.

MISIÓN

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el desempeño de los funcionarios de la Institución.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los usuarios.
- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.



Con base en la Misión, la Institución ha definido un cuadro futuro, plasmado en su enunciado de Visión.

VISIÓN

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos y de calidad, y en armonía con el ambiente humano.

Tanto la Misión como la Visión se rigen por los siguientes Principios Filosóficos.

Universalidad

Solidaridad

Unidad

Igualdad

Obligatoriedad

Equidad

Subsidiariedad

Finalmente, la Institución se ha comprometido con un conjunto de Valores, los cuales guían su accionar y condicionan el comportamiento de sus trabajadores.

Dignidad

Responsabilidad

Honestidad

Lealtad

Transparencia

Compromiso

Excelencia

Integridad

Empatía

EJES Y TEMAS ESTRATÉGICOS





EJE: GOBERNANZA



El Eje de Gobernanza implica la forma en que la Institución realiza la toma de decisiones y su implementación, contempla la participación de todas las partes interesadas en la organización y los elementos que inciden en el buen gobierno, entre los que destacan el direccionamiento y la capacidad de planificar, asegurar el cumplimiento, la responsabilidad y la oportuna rendición de cuentas.

MACRO POLÍTICA

Las autoridades institucionales establecerán un direccionamiento y conducción adecuados, mediante el fortalecimiento de sus procesos de toma de decisión, planificación y rendición de cuentas en todos los niveles de la organización, de manera que permita un funcionamiento eficiente y eficaz de la Institución y el cumplimiento de sus fines.



TEMA: PLANIFICACIÓN

Objetivo Estratégico
1. Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional.
Macro Estrategias
<p>1a. Fortalecimiento del Sistema de Planificación Institucional (mejora de los procesos, capacitación, formación, definición de funciones y responsabilidades de los involucrados, coordinación, comunicación y control).</p> <p>1b. Integración del Sistema de Planificación mediante el alineamiento de los planes en los diferentes niveles de la organización.</p> <p>1c. Implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación que permita valorar los productos, resultados e impacto de los programas, proyectos y servicios desarrollados por la Institución.</p> <p>1d. Establecimiento de alianzas estratégicas con distintas entidades nacionales, organismos internacionales y agencias de cooperación internacional, técnica y financiera, para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.</p> <p>1e. Fortalecimiento de los procesos de planificación económica y actuarial, como soporte para la toma de decisiones.</p> <p>1f. Fortalecimiento de la vigilancia del entorno, para anticipar los cambios y orientar en forma efectiva las acciones que debe adoptar la Institución ante los escenarios futuros.</p> <p>1g. Fortalecimiento de la gestión del Portafolio de Proyectos Institucional, que permita la identificación de prioridades y una efectiva toma de decisiones.</p>



TEMA: RENDICIÓN DE CUENTAS

Objetivo Estratégico
2. Incrementar la capacidad de la organización para la gestión por resultados y la rendición de cuentas.
Macro Estrategias
2a. Rediseño del modelo actual de evaluación enfocado a los principales resultados de la gestión institucional.
2b. Transformación gradual del modelo actual de la organización para flexibilizar y adecuar su operación a los procesos sustantivos, considerando las condiciones imperantes del entorno.
2c. Desarrollo e implementación de mecanismos institucionales, que permitan la rendición de cuentas a la población a nivel nacional sobre los resultados de los programas, proyectos y servicios en todos los niveles.
2d. Fomento de la participación social en la gestión, administración y planificación de los servicios de salud, en los diferentes niveles de complejidad.



EJE: PRESTACIÓN DE SERVICIOS



La Misión Institucional, basada en la *Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social*, centra su razón de ser en la prestación de servicios de salud, pensiones y otras prestaciones sociales y económicas a la población. Por ello, este es el eje central dentro de la cadena de valor, ya que todos los esfuerzos de gestión y desarrollo van direccionados finalmente a prestar servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales que satisfagan los requerimientos de los usuarios.

MACRO POLÍTICA

La Institución brindará los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, con criterios de calidad y oportunidad, para la satisfacción de las necesidades de los usuarios, según la capacidad institucional, y en apego a la legislación vigente.



TEMA: SALUD

Objetivo Estratégico
3. Mejorar la oportunidad, equidad en el acceso, seguridad y la calidad de los servicios de salud.
Macro Estrategias
3a. Revisión y ajuste del Modelo de Prestación de Servicios de Salud, que establezca claramente la oferta, la red de servicios de salud y la capacidad resolutive de los distintos niveles de atención, basado en un diagnóstico de necesidades en salud de la población.
3b. Rediseño del Modelo de Gestión Hospitalaria, contemplando un enfoque por procesos, sistemas de referencia y contra referencia, protocolos de atención, nuevas modalidades de prestación de Servicios Hospitalarios y mejora continua, basado en un enfoque de redes de servicio.
3c. Gestión efectiva de las listas de espera, que incorpore criterios de transparencia, priorización por riesgos y atención oportuna, eficaz y eficiente, utilizando los recursos existentes en la red.
3d. Implementación de un modelo de atención integral de cáncer, que articule y coordine esfuerzos de la red de servicios y otros proyectos institucionales, con el fin de atender las necesidades de la población, que contemple un abordaje a partir de la prevención y desarrollo de factores protectores.
3e. Divulgación de los derechos y deberes de la población usuaria de los servicios de salud, acorde a los principios de la seguridad social, que fomente el respeto y el cumplimiento de los mismos.
3f. Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud.



TEMA: PENSIONES

Objetivo Estratégico
4. Brindar la protección económica oportuna a la población asegurada y beneficiarios del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y gestionar la administración efectiva del Régimen No Contributivo.
Macro Estrategias
4a. Implementación de mejoras en los procesos de otorgamiento de pensiones.
4b. Implementación de mejoras en la gestión de inversiones del Régimen IVM, que incluya la diversificación de la Cartera de Inversiones de conformidad con las opciones de inversión presentes en el mercado, en estricto acato de la normativa vigente.
4c. Ajuste del sistema de pensiones de IVM sustentado en estudios técnicos actuariales de escenarios plausibles.



TEMA: PRESTACIONES SOCIALES

Objetivo Estratégico
5. Fortalecer las prestaciones sociales en la Institución asociadas a salud y pensiones.
Macro Estrategias
5a. Definición e implementación de un modelo articulado de gestión de Prestaciones Sociales, acorde al alcance y responsabilidades establecidas en las leyes y normativas vigentes.
5b. Divulgación continua sobre la oferta de las prestaciones sociales disponibles para la población.

Nota:

El tema de Prestaciones Sociales, en este momento está siendo objeto de estudio en cuanto a su alcance y límites de acción dentro de las competencias de la Institución.



EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL



El Eje de Gestión Institucional involucra los procesos que brindan apoyo a la prestación de los servicios de salud, pensiones y otras prestaciones, para dotar los recursos y servicios (financieros y administrativos, humanos y materiales), que se requieran para su operación.

MACRO POLÍTICA

La Institución gestionará sus procesos basada en un modelo sistémico, integral y eficiente con el fin de garantizar la prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, procurando el equilibrio y la sostenibilidad financiera.



TEMA: GESTIÓN FINANCIERA

Objetivo Estratégico
6. Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales para la provisión de los servicios de salud y pensiones bajo el principio de sostenibilidad financiera.
Macro Estrategias
6a. Desarrollo de un modelo de asignación de recursos enfocados en resultados, desempeño e impactos en los servicios.
6b. Rediseño del modelo de financiamiento de la provisión de los servicios de salud, incluyendo aspectos como: diversificación, fuentes, participación fiscal, reservas técnicas, entre otros.
6c. Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento contributivo y recaudación de los ingresos de la institución, a través de iniciativas innovadoras.
6d. Implementación de un nuevo modelo de gestión financiera y estructura organizacional, que incluya: el rediseño de la red de servicios financieros, el componente de innovación tecnológica, eficiencia de los procesos sustantivos, entre otros.



TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo Estratégico
7. Fortalecer la capacidad de gestión administrativa para mejorar los procesos institucionales con criterios de eficiencia, eficacia y mejora continua.
Macro Estrategias
7a. Reestructuración organizacional que apoye un modelo de gestión moderno e incorpore enfoques de mejora continua de los procesos y proyectos.
7b. Diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión de recursos humanos que satisfaga las necesidades de la organización (procesos de planificación, reclutamiento, selección, dotación, inducción, evaluación del desempeño, estructura de puestos, remuneraciones, condiciones laborales).
7c. Desarrollo de la capacidad institucional para la prevención, negociación y manejo de conflictos.
7d. Fortalecimiento de la comunicación organizacional y el manejo de la imagen institucional.



TEMA: GESTIÓN LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO

Objetivo Estratégico
8. Desarrollar la inteligencia operacional de la cadena de abastecimiento de la red institucional, enfocada a la satisfacción de las personas usuarias.
Macro Estrategias
8a. Normalización, estandarización y homologación de la cadena de abastecimiento institucional.
8b. Promoción e implementación de soluciones tecnológicas integradas y mejora de la infraestructura en la cadena de abastecimiento.
8c. Desarrollo de una gestión orientada al usuario (interno y externo) para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento institucional.
8d. Integración de los canales de comunicación inter-institucionales e inter-gerenciales para el mejoramiento continuo de la gestión de abastecimiento institucional.



EJE: DESARROLLO



El Eje de Desarrollo contempla todas aquellas acciones que realiza la Institución dentro del proceso de transformación y ajuste de la infraestructura, la tecnología y talento humano, para continuar brindando servicios con calidad, eficacia y eficiencia en un entorno dinámico y cambiante.

MACRO POLÍTICA

La Institución fomentará el desarrollo de su talento humano basado en el compromiso y actitud positiva e invertirá de forma planificada en infraestructura y tecnologías, acorde con las necesidades de la población y las condiciones financieras de la Institución, de manera que se fortalezca la prestación de los servicios.



TEMA: INFRAESTRUCTURA

Objetivo Estratégico
<p>9. Desarrollar y mantener la infraestructura y equipamiento que cumplan con condiciones de funcionalidad, confiabilidad, disponibilidad, seguridad y actualización tecnológica según las posibilidades institucionales, así como parámetros de sostenibilidad ambiental, energética y financiera, acceso a los usuarios y el personal.</p>
Macro Estrategias
<p>9a. Fortalecimiento de la gestión del portafolio de proyectos de infraestructura, equipo y tecnología, para asegurar el planeamiento integral en forma ordenada de las inversiones correctas, prioritarias, oportunas y sostenibles, utilizando las mejores prácticas en desarrollo de proyectos, para generar mayor valor agregado en el mejoramiento de los servicios de salud.</p> <p>9b. Fortalecimiento de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento, basado en el diagnóstico de las necesidades actuales y proyectadas en salud, el crecimiento demográfico y el comportamiento de los indicadores socioeconómicos.</p> <p>9c. Implementación del Sistema de Gestión de Mantenimiento Institucional mediante la aplicación del conocimiento técnico y científico, para lograr una operación continua, confiable, segura, económica y oportuna del recurso físico (edificaciones, sistemas electromecánicos, equipamiento, tecnologías de información y comunicaciones y el mobiliario).</p> <p>9d. Desarrollar y fortalecer la rectoría, la normativa y la evaluación de la gestión en infraestructura, equipamiento y mantenimiento del recurso físico institucional, especialmente para valorar los impactos en la prestación de los servicios de salud.</p> <p>9e. Investigación y desarrollo tecnológico, para brindar las mejores soluciones en infraestructura y equipamiento Institucional.</p>



TEMA: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Objetivo Estratégico
10. Disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, acorde con las necesidades de los usuarios internos y externos.
Macro Estrategias
10a. Fortalecimiento de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de inversión en tecnologías de información y comunicación.
10b. Desarrollo priorizado de las tecnologías de información y comunicación orientado a los procesos sustantivos institucionales (Salud, Pensiones y Prestaciones Sociales).
10c. Integración y consolidación del modelo de gestión de tecnologías de la información y comunicación en la Institución.

TEMA: TALENTO HUMANO

Objetivo Estratégico
11. Desarrollar las competencias requeridas en los funcionarios para una prestación de servicios de calidad y excelencia acorde con los recursos institucionales.
Macro Estrategias
11a. Implementación de un modelo de gestión por competencias a nivel institucional, priorizando los procesos de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y el ajuste de los perfiles de puestos.
11b. Desarrollo de las capacidades de aprendizaje para la gestión del conocimiento organizacional, la gestión del cambio, innovación y los campos de especialización requeridos por la Institución en todos sus ámbitos, mediante la formación y capacitación.



EJE: RESULTADOS



Este eje se basa en el enfoque de gestión por resultados, donde la Institución asume el compromiso con la sociedad en cuanto al cumplimiento de la misión, mediante el constante seguimiento, evaluación y rendición de cuentas a fin de ser capaz de generar el conocimiento y traducirlo en soluciones que contribuyan al bienestar de la población (valor público). Está compuesto por indicadores nacionales con los cuales se pretende medir los resultados e impacto, reconociendo que estos son responsabilidad de una amplia gama de actores tanto públicos como privados.

MACRO POLÍTICA

La Institución medirá su gestión mediante los resultados el impacto del valor público generado en los indicadores de país en salud, pensiones y otras prestaciones, para el cumplimiento de la misión y visión institucional.



TEMA: VALOR PÚBLICO

Objetivo Estratégico
12. Contribuir con la mejora de las condiciones de vida de la población, mediante la prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales.
Macro Estrategias
12a. Revisión sistemática de los resultados logrados por la Institución en salud, pensiones y prestaciones sociales.
12b. Valoración de informes, encuestas de opinión y otros sobre la imagen y posicionamiento de la Institución a nivel público.
12c. Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en los procesos de gestión institucional.
12d. Fortalecimiento de los sistemas de información institucional, garantizando la pertinencia, oportunidad y economía en la recolección, procesamiento, distribución y comunicación de la información de apoyo a los procesos de toma de decisiones.
12e. Mantenimiento de un catálogo de indicadores clave de la gestión institucional.



POLÍTICAS TRANSVERSALES

Dentro de la gestión institucional existen temas que son de impacto en la organización, los cuales deben ser implementados en todos los procesos institucionales; estos responden a políticas nacionales, leyes, reglamentos, decretos ejecutivos o iniciativas internas. Es por ello, que la Institución ha definido una serie de políticas transversales, que serán conducidas por las gerencias desde su ámbito de competencia y serán operacionalizados mediante los planes anuales con su respectivo presupuesto.

CONTROL INTERNO¹

La Institución fortalecerá su sistema de control interno de forma integral en todos los niveles de la organización, incorporando el seguimiento y la autoevaluación periódica, la valoración de riesgos, la identificación y documentación de macro-procesos y la vinculación del sistema con la planificación.

SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES²

La Institución ofrecerá a los usuarios internos y externos trámites fáciles y expeditos, en apego a la legislación vigente, reduciendo los tiempos de respuesta, eliminando requisitos excesivos, simplificando los procesos internos de trabajo y aprovechando los medios electrónicos.

GESTIÓN DE CALIDAD³

La Institución prestará servicios orientados a las necesidades de los usuarios, mediante la implementación de un modelo de excelencia que promueva la calidad y mejora continua como elemento esencial de la gestión institucional.

1 *Ley General de Control Interno (N°8292).*

2 *Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (N°8220).*

3 *Ley Deberes y Derechos de las Personas Usuarias de los Servicios de Salud Públicos y Privadas (N°8239).*



GESTIÓN AMBIENTAL⁴

Es Política Institucional en Gestión Ambiental que la planificación, ejecución y seguimiento de todos los procesos se realicen bajo criterios ambientales técnicamente sustentados, que serán conducidos con el máximo nivel de compromiso para la sostenibilidad ambiental, con el fin de velar por la salud integral de las personas.

IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO⁵

La Caja Costarricense de Seguro Social incorpora la igualdad y la equidad de género como principios de aplicación transversal y progresiva en todos los niveles de actuación institucional.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD⁶

La Institución realizará acciones y procesos para el desarrollo inclusivo de las personas con discapacidad física y mental, dentro del contexto institucional, que logren la efectiva promoción, respeto y garantía de sus derechos.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO

La Institución impulsará la investigación y el desarrollo científico en las ciencias de la salud, administrativas y las tecnologías de información y comunicaciones que promuevan la innovación en las distintas áreas de conocimiento afines al quehacer institucional.

SALUD OCUPACIONAL

La Caja Costarricense de Seguro Social como institución pública, que proporciona servicios de salud de forma integral al individuo, a la familia, a la comunidad, y que otorga protección económica, social y de pensiones, está comprometida con la protección y vigilancia de la salud y seguridad de sus trabajadores en sus condiciones de trabajo como parte de las estrategias institucionales.

4 *Decreto N° 36499-S-MINAET: Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica.*

5 *Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (2007-2017).*

6 *Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad (N° 7600).*



AGENDA ESTRATÉGICA (PROYECTOS PRIORITARIOS)

A raíz del planteamiento del Plan Estratégico Institucional, la Institución ha establecido una serie de temas prioritarios, que serán abordados mediante su incorporación en el Portafolio de Proyectos Institucional, de tal forma que se garantice su planificación, implementación, seguimiento y control, y la respectiva asignación de recursos.

A este grupo de temas prioritarios se le ha denominado Agenda Estratégica, la cual demuestra el compromiso de la Institución con una serie de proyectos que buscan el desarrollo interno y la mejora directa en la prestación de los servicios. A continuación se detallan las prioridades que inicialmente la conforman.

Eje	Tema	Prioridades
Gobernanza	Planificación	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento Sistema de Planificación InstitucionalGestión del Portafolio de Proyectos InstitucionalModelo de Excelencia en la Calidad
Prestación de Servicios	Salud	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento de la Gerencia Médica
	Pensiones	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento de la Gerencia de Pensiones
Gestión Institucional	Financiera	<ul style="list-style-type: none">Modernización del Sistema Financiero InstitucionalFortalecimiento Gestión de Inspección y CobroModelo de Gestión de Sucursales
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento de la Gestión de Recursos HumanosReestructuración Organizacional
	Logística y Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento Cadena de Abastecimiento
Desarrollo	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">Gestión del Portafolio de Proyectos de Infraestructura, Equipo y TecnologíaSistema Institucional de Mantenimiento
	Tecnologías de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none">Expediente Digital Único en Salud (EDUS)



La Agenda Estratégica le permite a la Alta Gerencia enfocar sus esfuerzos y recursos en áreas prioritarias previamente identificadas, o en situaciones no previstas y por factores emergentes tomar la decisión de modificar o ajustar el rumbo a fin de lograr los resultados deseados.

Estas acciones procuran la operación sustantiva y de apoyo de los sistemas, manteniendo el control del avance de los proyectos priorizados, sin desmerecer la importancia de otras actividades de rutina que brindan soporte a los procesos previamente programados.

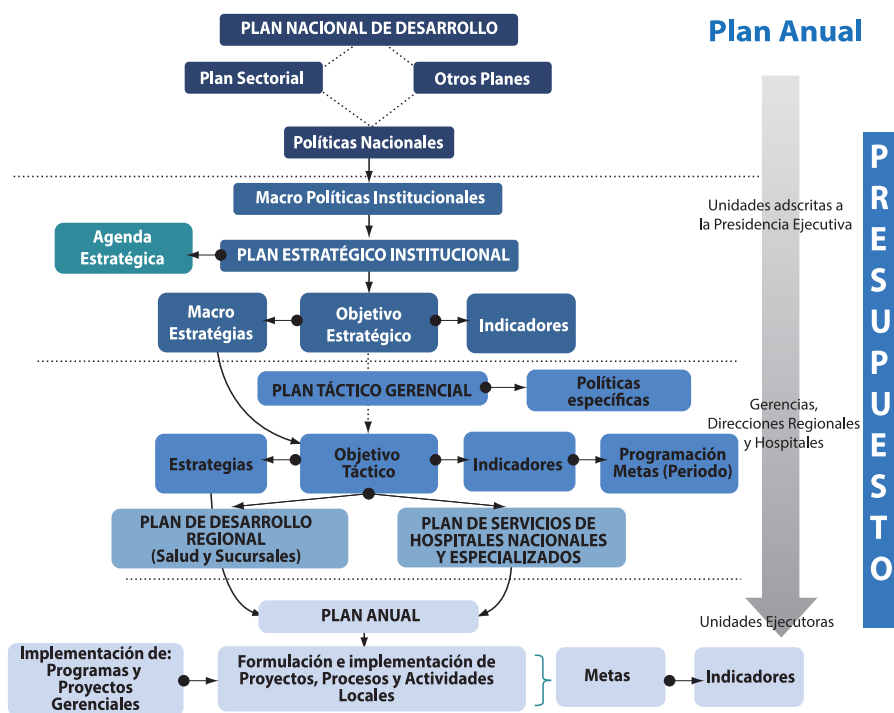
Es importante señalar que algunos de los programas y proyectos ligados a la Agenda Estratégica están ya en curso de acción y otros están en preparación o a la espera de la asignación de los recursos presupuestarios para dar inicio al proceso.



DESGLOSE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA


Con el fin de dar cumplimiento a las Macro Políticas y Objetivos Estratégicos establecidos, este documento se complementa con la programación de los Planes Tácticos Gerenciales, en los cuales, con base en las macro estrategias, objetivos estratégicos y prioridades gerenciales, se establecerán las metas que permitirán evaluar y medir el grado de avance de los compromisos institucionales. Véase la siguiente figura:

FIGURA 5: DESGLOSE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2012.

Con ello, se procura un adecuado alineamiento entre los planes y prioridades estratégicas, lo cual se complementará con la asignación de los recursos necesarios, acorde a las prioridades de la organización, para garantizar el logro de los resultados esperados.



“Más que ninguna otra cosa, diría que lo que más nos ha beneficiado es nuestra profunda convicción de que, para que el futuro deseado se haga realidad, debemos ponerlo en marcha nosotros mismos. Y a partir de hoy”.

Scully, J.





Participantes

Presidencia Ejecutiva
Gerencia Administrativa
Gerencia Financiera
Gerencia de Infraestructura y Tecnología
Gerencia de Logística
Gerencia Médica
Gerencia de Pensiones

Equipo Técnico Facilitador

Dirección de Planificación Institucional

Lineamientos emitidos por

Junta Directiva
Consejo de Presidencia Ejecutiva y Gerencias