

Miércoles 23 de abril de 2014

N° 8711

Acta de la sesión extraordinaria número 8711, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las doce horas del miércoles 23 de abril de 2014, con la asistencia de los señores: Presidenta Ejecutiva, Dra. Balmaceda Arias; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Sr. Nieto Guerrero, Prof. Meléndez González, Licda. Solera Picado, Sr. Loría Chaves, Lic. Gutiérrez Jiménez, Lic. Marín Carvajal; Auditor, Lic. Sánchez Carrillo; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

El Director Salas Carrillo informó que no le sería posible participar en la sesión de esta fecha. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

ARTICULO 1°

En vista de que el 1° de mayo es feriado, por unanimidad y mediante resolución firme, **se acuerda** reprogramar la sesión ordinaria para el miércoles 30 de abril en curso, a las 9 a.m., con el fin de tratar los temas de la Gerencia Médica, así como aquellos temas que se requiera.

Lo anterior, en forma complementaria con lo acordado en el artículo 3° de la sesión número 8710 del 21 de los corrientes.

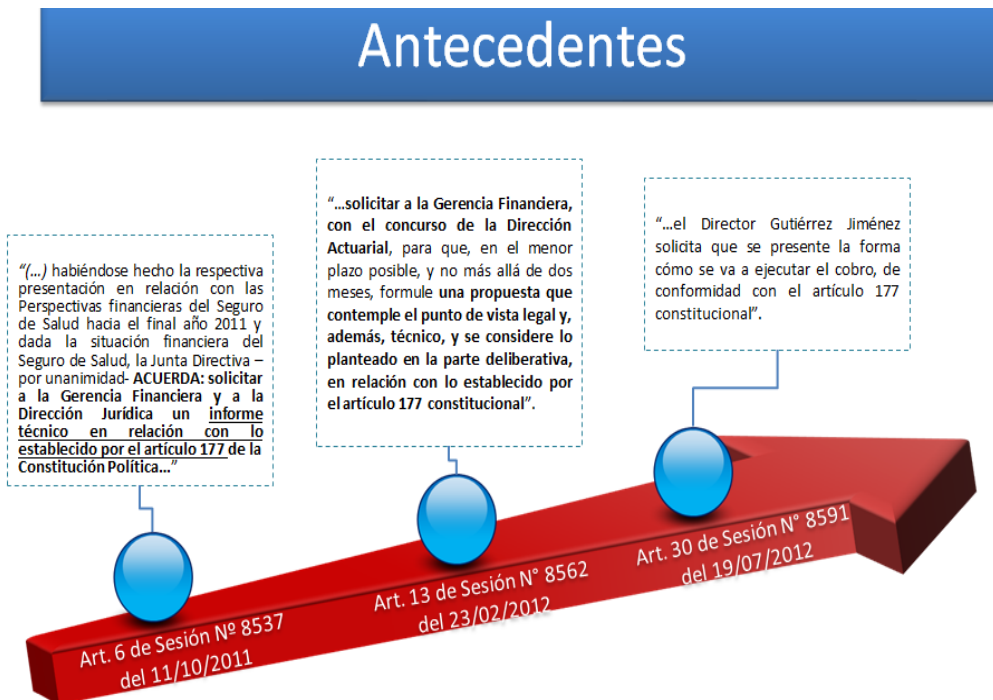
ARTICULO 2°

Se tiene a la vista el oficio número GF-22.797-14, de fecha 2 de abril del año en curso, firmado por el Gerente Financiero, por medio del que se atiende el artículo 6° de la sesión número 8537, artículo 13° de la sesión número 8562 y artículo 30° de la sesión número 8591, en cuanto a la aplicación del artículo 177 de la Constitución Política.

La presentación está a cargo del licenciado Picado Chacón, con base en las siguientes láminas:

- 1) CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Gerencia Financiera
Informe técnico relativo a la aplicación del artículo 177 de la Constitución Política.

2)




3)

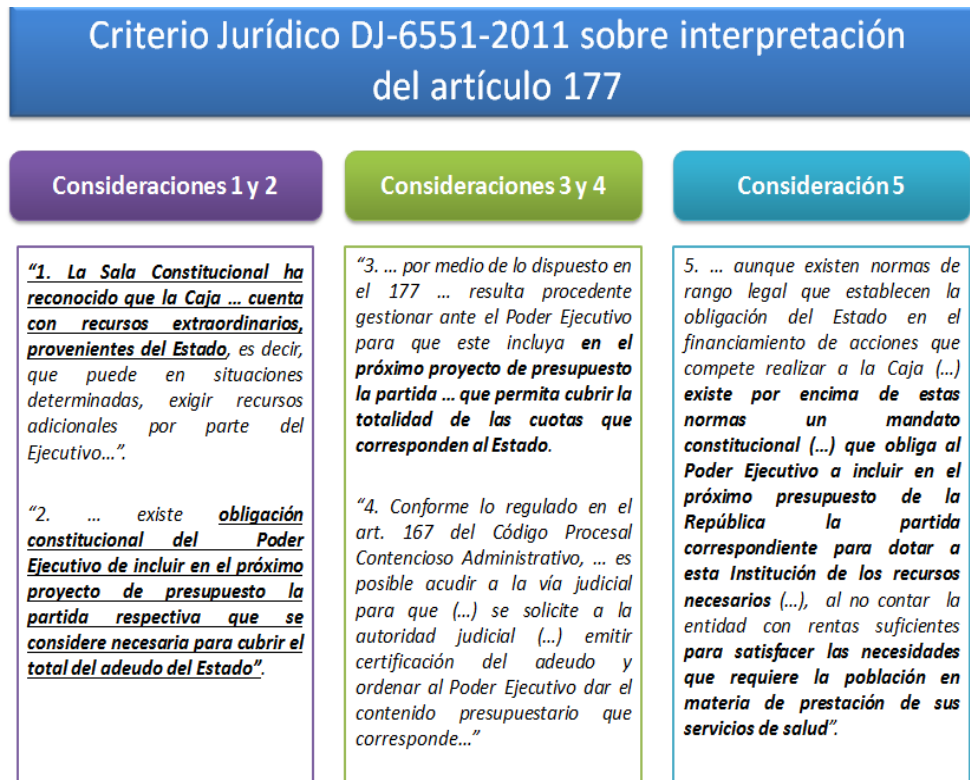
Marco legal

Constitución Política, Artículo 177

*“(...) Para lograr la universalización de los seguros sociales y garantizar cumplidamente el pago de la contribución del Estado como tal y como patrono, se crearán a favor de la Caja Costarricense de Seguro Social rentas suficientes y calculadas en tal forma que cubran las necesidades actuales y futuras de la Institución. **Si se produjere un déficit por insuficiencia de esas rentas, el Estado lo asumirá, para lo cual el Poder Ejecutivo deberá incluir en su próximo proyecto de Presupuesto la partida respectiva que se determine como necesaria la citada Institución para cubrir la totalidad de las cuotas del Estado.**”*



4)



5) Criterio técnico-legal Gerencia Financiera, Dirección Actuarial y Dirección Jurídica

- ✓ **Ingresos reglamentarios:** ingresos que se encuentran establecidos para el financiamiento del Seguro ya sea mediante una ley, decreto, reglamento, o cualquier otra norma o directriz.
- ✓ **Ingresos efectivos:** recursos que efectivamente ingresan a los Seguros de Salud y Pensiones.
- ✓ **Insuficiencia coyuntural de rentas:** se refiere a una situación transitoria de insuficiencia en los ingresos que obedece al impacto de eventos particulares o excepcionales – normalmente no programados-, como por ej. crisis financieras, terremotos o epidemias.
- ✓ **Insuficiencia estructural de rentas:** las rentas insuficientes de carácter estructural tienen como origen condiciones cuyos efectos tienden a mantenerse en el tiempo, tales como cambios en la estructura demográfica de la población, cambios epidemiológicos y/o tecnológicos que incidan en la complejidad y en el costo de las prestaciones.


6) Criterio técnico-legal Gerencia Financiera, Dirección Actuarial y Dirección Jurídica

- ✓ **Gastos e inversiones en un contexto de equilibrio financiero:** de acuerdo a los principios presupuestarios, los ingresos y egresos deben mantener un balance dentro de un período determinado, el cual normalmente corresponde a un año o ejercicio económico de corto plazo. En un contexto de equilibrio financiero como el descrito, si bien los gastos e inversiones se ajustan a los ingresos proyectados, no necesariamente, corresponden a aquellos niveles requeridos para satisfacer las necesidades de atención de la salud en términos razonables de calidad y oportunidad.

- ✓ **Gastos e inversiones en un contexto de sostenibilidad financiera:** corresponden a los niveles de gasto e inversión que permiten atender bajo consideraciones razonables de calidad y oportunidad, los requerimientos de la población en términos de prestaciones de bienes y servicios de salud. Al igual que los gastos e inversiones en un contexto de equilibrio financiero, los gastos e inversiones en un contexto de sostenibilidad, deben responder a criterios de priorización y de uso eficiente de los recursos –que son limitados– pero a diferencia de los primeros, estos últimos se proyectan en horizontes de mediano y largo plazo.


7)

Condiciones para la aplicación del artículo 177 constitucional



Pago no oportuno de las rentas reglamentarias

Cuando existen rentas que **no se están percibiendo de forma completa en el momento oportuno**, es decir, cuando existen diferencias entre **los ingresos reglamentarios y los efectivos**.



Fuentes de financiamiento insuficientes para programas y servicios específicos


Ejemplos

- Pruebas de paternidad.
- Atención de poblaciones no sujetas a aseguramiento (turistas).

- Fuentes no están previstas en leyes, reglamentos, directrices u otras normativas.
- Creadas pero son inferiores a los costos o gastos de dichos programas y servicios.


8)

Condiciones para la aplicación del artículo 177 constitucional



Insuficiencia coyuntural de rentas por situaciones excepcionales:

Cuando **se producen situaciones extraordinarias no programadas o circunstancias especiales**, como por ejemplo, crisis financieras o económicas, **así como la materialización de riesgos que incidan sobre los egresos** (entre ellas terremotos, epidemias), la Institución se encuentra facultada para solicitar al Estado, los recursos que considere necesarios para la continuación de las prestaciones de los seguros sociales.



Insuficiencia de rentas por condiciones estructurales:

Cuando se produce insuficiencia de rentas por causas estructurales entre ellas cambios demográficos, epidemiológicos y tecnológicos que inciden en la estructura de gastos o de ingresos, de forma recurrente o permanente. En estos casos, la Institución con el fin de contar con rentas suficientes, deberá al amparo del artículo 177 constitucional, convocar al Estado para que de forma conjunta, se proceda con una revisión de rentas ya existentes y/o con la búsqueda del fortalecimiento de las fuentes de financiamiento institucionales, mediante la propuesta de creación de nuevas rentas.

9) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

10) Propuesta de acuerdo:

De conformidad con la presentación efectuada por el Lic. Gustavo Picado Chacón, en su calidad de Gerente Financiero, así como la información contenida en su oficio GF-22.797-14 de fecha 02 de abril de 2014 y en el informe técnico remitido mediante oficio conjunto de la Dirección Actuarial, Dirección Jurídica y Gerencia Financiera No. GF-22.402-14 DAE-284-14 DJ-2334-14 del 02 de abril de 2014, sobre la aplicación del artículo No. 177 de la Constitución Política, la Junta Directiva acuerda:

11) Propuesta de acuerdo:

Acuerdo Primero:

Dar por recibido el criterio técnico-jurídico en relación con la interpretación y aplicación del artículo 177 de la Constitución Política, cuyo principio fundamental gira en torno a la obligación del Estado de proveer las rentas suficientes para lograr la universalización de los seguros sociales y atender las necesidades actuales y futuras asociadas al financiamiento de las prestaciones de los seguros de salud y pensiones que administra la Institución. En este sentido, dar por atendido lo dispuesto en el artículo 6 de la sesión N° 8537, celebrada el 11 de octubre de 2011, el artículo 13 de la Sesión 8562, del 23 de febrero de 2012 y el artículo 30 de la Sesión 8591, del 19 de julio de 2012.

12) Propuesta de acuerdo:

Acuerdo Segundo:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 177 constitucional y el criterio técnico – jurídico citado en el Acuerdo Primero de la presente sesión de Junta Directiva, instruir a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia Financiera, continuar con las gestiones y acciones realizadas ante el Ministerio de Hacienda, con el objetivo de propiciar el pago oportuno de las obligaciones del Estado con los Seguros de Salud y Pensiones y la suscripción de convenios de pago que permitan una recuperación efectiva de los adeudos estatales con la Institución.

Para tales efectos y en un plazo no mayor a un mes, la Gerencia Financiera deberá presentar un informe pormenorizado sobre la situación de la deuda del Estado y las gestiones ejecutadas.

13) Propuesta de acuerdo:

Acuerdo tercero:

De forma adicional y con el fin de procurar la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud, instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección Actuarial y Económica, efectuar los análisis respectivos para establecer la suficiencia del financiamiento de programas y servicios específicos y/o de la atención de poblaciones no sujetas a aseguramiento; así como la realización de un estudio con proyecciones de mediano y largo plazo, de los ingresos y egresos del Seguro de Salud, que permita estimar la suficiencia de las rentas

actualmente establecidas, ante cambios en condiciones estructurales tales como la transición demográfica y epidemiológica, entre otros.

Le parece bien al Director Gutiérrez Jiménez, si esa es una lista enunciativa, pero quiere ser muy claro: la ley no limita a esa forma. No puede la Institución limitar donde la ley no limita. La ley no dice que son esos presupuestos los que deben estar; le parece, reitera, que son como una lista enunciativa. Por ejemplo, se está invirtiendo el 3% del presupuesto en infraestructura, sabiendo que lo deseable es invertir 6%; y no se hace porque no se puede, porque si se toma en este momento el 6% se rompe con el equilibrio financiero. Si se necesitan más plazas que las que se están autorizando, se rompe con el equilibrio financiero; si se permite que haya más guardias médicas, aunque se necesiten, se rompe con el equilibrio financiero. Pero esto no quiere decir que la Caja no necesite esos recursos, pero no quisiera interpretar que al tener esta enunciación de posibilidades –que le parecen bien en principio– se esté autolimitando un derecho constitucional que la Caja tiene. Si mañana la Caja necesita más equipo o inversiones en infraestructura o especialidades médicas o mayor lista de medicamentos, porque la Sala Cuarta la condiciona muchas veces a adquirir medicamentos que implican un porcentaje importante de sus recursos, es del criterio que se puede pedir al Estado ese monto que no se tiene y que se necesita. Insiste en que este es un mecanismo que la Caja no ha utilizado y que es obligatorio, ni siquiera facultativo, el de solicitar los recursos. Si hoy hay problemas de infraestructura, es del criterio y así lo ha dicho, que a través del artículo 177 debería resolverse el tema de recursos para infraestructura; y si se tienen necesidades en infraestructura tecnológica, el Estado debe suplir. Por ejemplo, está el tema de las vacunas; no puede ser que no estén en el presupuesto del Estado. Le parece que no es solo llegar a negociar, que considera es una primera medida correcta y responsable, pero una vez que las negociaciones no caminan simplemente es aplicar los procedimientos que haya que aplicar, para obligar a quien tiene que incluir esos recursos en el Presupuesto del Estado y garantizar que la Caja tenga los fondos necesarios para operar; y no solo pedir los recursos, sino que también se deben cambiar los modelos de servicios, de medicamentos, de la oferta de servicios y la oferta de medicamentos, los salarios únicos, etc., que él ha venido promoviendo desde hace mucho tiempo.

La doctora Balmaceda Arias señala que, respecto al análisis que hizo la Administración, la aclaración del Director Gutiérrez es como ampliar la posición que se ha estado manejando. Cree que es un tema que todavía no está cerrado, es una interpretación que hicieron los abogados.

Anota el licenciado Picado Chacón que lo que ellos creen conveniente es cerrar con lo que reglamentariamente está establecido. Aquí no hay ninguna negociación, porque es aplicar la legislación y las instituciones sabían que tenían que pagar estos rubros.

El Director Marín Carvajal manifiesta que, antes de tomar cualquier acción, preferiría tener una interpretación auténtica constitucional de dicho artículo, en cuanto a la aplicabilidad y los fundamentos que los constitucionales quisieron plasmar en él. Le parece que la distorsión que se puede dar entre el balance de ingresos y gasto efectivo, producto de toda una estructura dinámica que se da día con día, es donde debe surgir la aplicación del artículo 177, porque como bien lo señala el señor Gerente, previendo y anticipando problemas estructurales, la Institución es dinámica. Se conoce muy bien que se está a las puertas de un cambio demográfico importante, que va a implicar estructuralmente el rol financiamiento, porque la composición de la población económicamente activa va a cambiar seriamente, amén de que los costos día con día van a aumentar. De manera que si se prevé que, producto del cambio demográfico, la tendencia va a ser

la disminución de los ingresos y el aumento de los costos operativos de la atención total poblacional, incluyendo a la población no económicamente activa, se puede ver que va a surgir un problema estructural que llevaría a un aumento de cuotas o bien en la aplicación del artículo 177; sin embargo, le gusta más la posibilidad de buscar el financiamiento de todo el primer nivel que representa una carga muy importante para la Institución, lo que vendría a atender una distorsión estructural y a contribuir a la sostenibilidad de la Institución.

Le parece al Director Loría Chaves que el artículo 177 debe aplicarse especialmente en los casos de déficit estructural de la Institución, porque en el mundo real lo que se señala es que el Gobierno tiene una deuda con la Institución que no ha pagado; por ende, dentro de la lógica se pensaría que lo primero que hay que hacer es reclamarle al Gobierno el pago completo de la deuda para que quede en cero; y a partir de ahí, ver cómo es el comportamiento de los ingresos y egresos de la Institución. Se debe identificar claramente cuáles son aquellos programas que se le han recargado a la Caja; por ejemplo, el de vacunas; el programa de no agresión a la mujer; lo que se le impone por temas judiciales, por temas legislativos, etc.; y señalar cuáles son las necesidades de la Institución para los próximos quince años, como los edificios del Hospital Calderón Guardia, el Hospital de Puntarenas, el área de Pérez Zeledón, etc., y decir, estas necesidades que tiene la Caja cuestan tanto. Hay que empezar por ordenar el panorama. Y luego hacer un planteamiento debidamente sustentado, fundamentado. Cree que hay que hacer un estudio de necesidades de los próximos quince años.

Al Director Gutiérrez Jiménez le parece que no es el momento de negociar; si hay un derecho, hay que ejercerlo, porque el derecho que se está ejerciendo no es de esta Junta Directiva sino de los miles de millones de personas que necesitan los servicios de la Caja. Por tanto, si el Estado debe más de seiscientos mil millones de colones, como Caja se debe gestionar, solicitar con prudencia; pero si el camino se acabó, debe exigirlo. Ese es su punto, se tiene un mecanismo para exigirlo. Y debe reconocer que en ese punto, el Gobierno actual ha hecho ingentes esfuerzos para pagar, porque también vivió la época anterior de los ciento veinte mil millones que costó un mundo que los pagara. Pero repite, no es pedir por favor que pague, es que se tiene que exigir. Lo que quiere dejar claro es que este mecanismo es obligatorio, no es facultativo.

El señor Subgerente Jurídico señala lo que establece la Constitución sobre este tema, porque no se puede reformar lo que dice la Constitución si no es a través de una constituyente y el proceso es sumamente complicado. Dice esto porque no está en peligro el contenido de la Constitución en cuanto a la obligación del Estado. La Constitución dice: *“Para lograr la universalización de los seguros sociales y garantizar debidamente el pago de la contribución del Estado como tal y como patrono, se crearán a favor de la CCSS rentas suficientes y calculadas de tal forma que cubran las necesidades actuales y futuras de la Institución. Si se produjera un déficit por insuficiencia de esas rentas el Estado asumirá, para lo cual el Ejecutivo deberá incluir en su próximo proyecto de presupuesto la partida respectiva que se determine como necesaria, la mitad de lo que la Caja considera que necesita para cubrir la totalidad...”* Habla de las cuotas del Estado y arriba señalaba la universalización de los seguros sociales –hay varias ideas contenidas en el párrafo– y las necesidades presentes y futuras. Considera que, si como Institución quisiera lograrse una redacción que empodere a la Caja frente al Estado para hacerle un cobro, duda que se pueda encontrar otra redacción que la propia de la Constitución. Ese párrafo es ideal para determinar qué se puede y en qué condiciones pedir al Estado para cubrir las necesidades de la Caja.

Anota la Directora Solera Picado que lo que presentó el Gerente Financiero por lo menos a ella le permite ampliar su conocimiento sobre este tema, que es bastante importante. Pero aunque esta Administración ha hecho ingentes esfuerzos, y también la Administración activa de la Institución ha negociado para que se honren las deudas, cree que también esta Junta Directiva debe dejar constancia de la preocupación y la necesidad de que el Estado haga otro esfuerzo para que también pueda aportar ese monto tan importante que le adeuda a la Caja. Por otra parte, le parece que podría ser pertinente que mientras la Caja se termina de reorganizar a lo interno para mejorar su gestión, a través de esta ley se puede lograr el financiamiento de aquellos programas que no están contemplados dentro de una oferta de servicios. Si bien es cierto que dentro del programa de atención integral de la Caja hay una oferta de servicios, no se tiene prevista la fertilización in vitro, de modo que se podría recurrir a este artículo, porque el hecho de poner en práctica un programa como este va a provocar un déficit en lo que ya se tenía presupuestado para la atención integral a las personas; igual se podría en su momento –y muy bien lo explica el Gerente Financiero– tomar algunos conceptos de ahí, para poder atender otras situaciones que se han generado de la universalización de los servicios. Le parece que también es importante con esta conceptualización que se ha dado, que se puedan tomar decisiones sobre la marcha; no es que se pretenda que le paguen todo a la Institución, pero por ejemplo en el rubro las vacunas, a través de este artículo y la Ley de Vacunación, se podría exigir el porcentaje que se debe.

Para aclarar algunas situaciones, informa la doctora Balmaceda Arias que se realizaron las gestiones para lograr el pago porcentual de las vacunas pero la respuesta simplemente fue negativa, por lo que ya se hicieron las gestiones basadas en este artículo 177.

Considera el Director Fallas Camacho que lo que se le debe a la Caja se le debe y con el artículo 177 tienen que pagarlo; eso para él no tiene discusión bajo cualquier mecanismo. Lo que le preocupa es bajo qué conceptos la Institución podría señalar concretamente que le hace falta infraestructura, tecnología, etc.; los servicios de salud por su naturaleza no tienen fondos, eso crece y crece y aquí se ha dicho que se tiene que empezar a pensar en un paquete de servicios básico. Cree que el Estado tiene responsabilidades sobre aquellos elementos que por su propia decisión le ha encargado a la Caja.

Indica el Director Gutiérrez Jiménez que la deuda del Estado no es que viene de hace tres meses, esos fondos devienen de muchos años y períodos atrás, que contribuyen a socavar la sostenibilidad de la Institución, de manera que es su obligación decirlo y exigirlo.

Por lo tanto, conocida la información presentada por el señor Gerente Financiero, que concuerda con los términos del oficio número GF-22.797-14 del 2 de abril del año en curso que, en lo pertinente, literalmente se lee así:

“I. ANTECEDENTES

La Junta Directiva en el artículo 6° de la sesión N° 8537, celebrada el 11 de octubre de 2011, en lo que interesa indica:

“... Finalmente, teniendo a la vista el oficio N° 42.908 de fecha 6 de octubre del año 2011 y, también, con vista en la presentación realizada por la Gerencia Financiera y la Dirección Financiero Contable sobre las perspectivas financieras del

Seguro de Salud y su incidencia en el flujo de efectivo del Seguro de Salud, la Junta Directiva da por conocido el citado informe.

Asimismo y habiéndose hecho la respectiva presentación en relación con las Perspectivas financieras del Seguro de Salud hacia el final año 2011 y dada la situación financiera del Seguro de Salud, la Junta Directiva –por unanimidad- ACUERDA solicitar a la Gerencia Financiera y a la Dirección Jurídica un informe técnico en relación con lo establecido por el artículo 177 de la Constitución Política que literalmente se lee así:

“Para lograr la universalización de los seguros sociales y garantizar cumplidamente el pago de la contribución del Estado como tal y como patrono, se crearán a favor de la Caja Costarricense de Seguro Social rentas suficientes y calculadas en tal forma que cubran las necesidades actuales y futuras de la Institución. Si se produjere un déficit por insuficiencia en las rentas, el Estado lo asumirá, para lo cual el Poder ejecutivo deberá incluir en su próximo proyecto de presupuesto la partida respectiva que le determine como necesaria la citada Institución para cubrir la totalidad de las cuotas del Estado.

El Poder Ejecutivo preparará, para el año económico respectivo, los proyectos de presupuestos extraordinarios, a fin de invertir, los ingresos provenientes del uso del crédito público o de cualquier otra fuente extraordinaria” (lo destacado no corresponde al original).

La Gerencia Financiera coordinará la presentación del informe unificado a la Junta Directiva.

Sometida a votación la moción para que lo resuelto se adopte en firme es acogida en forma unánime. Por tanto, el acuerdo se adopta en firme”.

Por otra parte, en el artículo 13° de la sesión N° 8562 del 23 de febrero de 2012, la Junta Directiva conoció el criterio de la Dirección Jurídica contenido en el oficio DJ-6551-2011 del 19 de octubre del 2011 y acordó:

“... solicitar a la Gerencia Financiera, con el concurso de la Dirección Actuarial, para que, en el menor plazo posible, y no más allá de dos meses, formule una propuesta que contemple el punto de vista legal y, además, técnico, y se considere lo planteado en la parte deliberativa, en relación con lo establecido por el artículo 177 constitucional”.

Asimismo, en el artículo 30° de la sesión N° 8591 del 19 de julio de 2012, el Director Gutiérrez Jiménez solicita que se presente la forma cómo se va a ejecutar el cobro, de conformidad con el artículo 177 constitucional.

II. CRITERIO LEGAL

El artículo 177 de la Constitución Política se basa fundamentalmente en un principio general de procurar rentas suficientes para el financiamiento de los seguros sociales administrados por la

CCSS - particularmente relacionado con el Seguro de Salud, dado su lógica de sistema de reparto- y la responsabilidad del Estado de cumplir con el pago oportuno de las rentas reglamentariamente establecidas o fijar rentas o fuentes de financiamientos adicionales, en aquellas situaciones en las que las rentas sean insuficientes, en consideración a los gastos e inversiones que implica la prestación de los servicios y atenciones ofrecidos por los seguros sociales antes citados. Este artículo se da en el contexto de la universalización de los seguros sociales promulgada a inicios de la década de los años sesenta, y entre otros aspectos, señala lo siguiente:

“Para lograr la universalización de los seguros sociales y garantizar cumplidamente el pago de la contribución del Estado como tal y como patrono, se crearán a favor de la Caja Costarricense de Seguro Social rentas suficientes y calculadas en tal forma que cubran las necesidades actuales y futuras de la Institución. Si se produjere un déficit por insuficiencia en las rentas, el Estado lo asumirá, para lo cual el Poder ejecutivo deberá incluir en su próximo proyecto de presupuesto la partida respectiva que le determine como necesaria la citada Institución para cubrir la totalidad de las cuotas del Estado.

El Poder Ejecutivo preparará, para el año económico respectivo, los proyectos de presupuestos extraordinarios, a fin de invertir, los ingresos provenientes del uso del crédito público o de cualquier otra fuente extraordinaria”.

En su momento, la Dirección Jurídica de la Institución, mediante oficio DJ-6551-2011 del 19 de octubre del 2011, emitió su criterio respecto a las implicaciones legales del artículo objeto de análisis. En la sección conclusiva del citado criterio, se indicó lo siguiente:

“CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN:

De lo anterior se extrae que, desde el punto de vista legal es posible considerar varias soluciones para que la Caja se garantice el cumplimiento de las obligaciones que le corresponden al Estado en relación con la seguridad social, a saber:

1. La Sala Constitucional ha reconocido que la Caja también cuenta con recursos extraordinarios, provenientes del Estado, es decir, que puede en situaciones determinadas puede exigir recursos adicionales por parte del Ejecutivo para el cumplimiento de sus obligaciones.
2. Conforme el mandato constitucional establecido en el artículo 177 antes citado, en un momento como el actual donde se ha evidenciado un déficit en las finanzas de la Institución por insuficiencia de rentas con las que debería contar para atender las acciones que le competen, existe obligación constitucional del Poder Ejecutivo de incluir en el próximo proyecto de presupuesto la partida respectiva que se considere necesaria para cubrir el total del adeudo del Estado.
3. Desde el punto de vista legal, por medio de lo dispuesto en el 177 constitucional, a nivel administrativo resulta procente [procedente] gestionar ante el Poder Ejecutivo para que este incluya en el próximo

proyecto de presupuesto la partida respectiva que permita cubrir la totalidad de las cuotas que corresponden al Estado.(lo subrayado no corresponde al original)

4. Conforme lo regulado en el artículo 167 del Código Procesal Contencioso Administrativo, desde el punto de vista legal es posible acudir a la vía judicial para que, tanto en el caso de que el Poder Ejecutivo no incluya la partida que debe crearse en el próximo proyecto de presupuesto, para sufragar el déficit general que afecta las actividades de la Caja, o no se le de el contenido necesario (según solicitud que en vía administrativa haya hecho la Caja), ello a la luz de lo establecido en el artículo 177; como en el caso del incumplimiento de las obligaciones del Estado para sufragar los gastos de la población indigente; se solicite a la autoridad judicial en la jurisdicción contencioso-administrativa emitir certificación del adeudo y ordenar al Poder Ejecutivo dar el contenido presupuestario que corresponde para atender tales obligaciones.
5. Debe quedar claro que, aunque existen normas de rango legal que establecen la obligación del Estado en el financiamiento de acciones que compete realizar a la Caja en materia de atención de la población indigente, existe por encima de estas normas un mandato constitucional dispuesto en el artículo 177, que obliga al Poder Ejecutivo a incluir en el próximo presupuesto de la República la partida correspondiente para dotar a esta Institución de los recursos necesarios para hacer frente al actual déficit que enfrenta la Caja, al no contar la entidad con rentas suficientes para satisfacer las necesidades que requiere la población en materia de prestación de sus servicios de salud”.

De forma más reciente, mediante oficio DJ-1757-2014 del 12 de marzo del 2014, la Dirección Jurídica realiza el análisis solicitado por la Junta Directiva, sobre el tema del financiamiento para la compra de vacunas. En dicho oficio se hace referencia a la aplicación del artículo 177 constitucional y se señala que el Estado debe asumir la obligación mayor o total de financiamiento, si se demuestra una insolvencia por parte de la CCSS por situaciones coyunturales. De lo expuesto por la Dirección Jurídica se destaca lo siguiente:

“Es precisamente por esta integración e interpretación de las normas, que en el oficio DJ-5069-2012, concluimos que tanto el Estado (Poder Ejecutivo) como la CCSS, en principio deben financiar por partes iguales la compra de las vacunas (50% y 50%), ya que ni la Ley ni el Reglamento definen el porcentaje que debe aportar cada uno, o si la totalidad del monto debe ser cubierto por partidas específicas de la Ley de Presupuesto Nacional.

Ahora bien, esta posición no debe considerarse definitiva, ya que debe tomarse en cuenta que si por los efectos de una coyuntura económica o socioeconómica en un momento determinado, la CCSS se ve imposibilitada para aportar la parte que en principio le correspondería para la compra de las vacunas, la obligación deberá ser asumida en mayor parte o en su totalidad por el Estado; y ello debe ser exigido por la CCSS mediante los estudios que demuestren su insolvencia económica para

asumir la obligación, aspecto que se encuentra estrechamente ligado con lo dispuesto en el párrafo tercero del artículo 177 de la Constitución Política que dispone:

“(...) Para lograr la universalización de los seguros sociales y garantizar cumplidamente el pago de la contribución del Estado como tal y como patrono, se crearán a favor de la Caja Costarricense de Seguro Social rentas suficientes y calculadas en tal forma que cubran las necesidades actuales y futuras de la Institución. Si se produjere un déficit por insuficiencia de esas rentas, el Estado lo asumirá, para lo cual el Poder Ejecutivo deberá incluir en su próximo proyecto de Presupuesto la partida respectiva que le determine como necesaria la citada Institución para cubrir la totalidad de las cuotas del Estado.”. (Lo destacado es nuestro)

Se desprende de dicha norma, que si las rentas creadas a favor de la CCSS resultan insuficientes para el cumplimiento de sus fines (la universalización de los seguros sociales), aspecto que debe acreditar la CCSS; el Estado asumirá ese déficit, lo cual significa que tendría la obligación de generar los recursos extraordinarios suficientes a favor de la CCSS (por ejemplo: recursos originados de nuevos tributos o partidas presupuestarias específicas), que serían distintos a los que debe aportar como Estado y como Patrono (recursos ordinarios).”

III. CRITERIO TECNICO

Con el propósito de atender lo acordado por la Junta Directiva, se resume la parte que interesa del criterio técnico remitido en oficio conjunto No. GF-22.402-14 DAE-284-14 DJ-2334-14 del 02 de abril de 2014, suscrito por el Lic. Luis Guillermo López Vargas, Director de la Dirección Actuarial y Económica, Lic. Jairo Rodríguez Villalobos, abogado de la Dirección Jurídica y Lic. Ivonne Ruiz Barquero, Asesora de la Gerencia Financiera, mediante el cual se responde la solicitud realizada por esta Gerencia (en oficios GF-48.367 del 25 de octubre de 2013 y GF-15.557 del 21 de junio de 2013) sobre la realización de un informe al respecto. De dicho informe, específicamente se trae a colación los principales aspectos incorporados en la sección 3.1 sobre conceptos clave en la interpretación del artículo citado, y de la sección 3.2 sobre consideraciones generales relativas a la aplicación de la norma constitucional bajo análisis.

“3.1 Marco conceptual

“... Para los fines de contar con una interpretación de orden más práctico, pero en estricto apego, a los criterios jurídicos correspondientes, se considera conveniente, desarrollar brevemente algunos conceptos claves relacionados con lo dispuesto en el artículo 177:

- i) **Ingresos reglamentarios:** corresponden a todos aquellos ingresos que se encuentran establecidos para el financiamiento del Seguro, ya sea mediante una ley, decreto, reglamento, o cualquier otra norma o directriz.
- ii) **Ingresos efectivos:** son aquellos recursos que efectivamente ingresan a los Seguros de Salud y Pensiones.
- iii) **Insuficiencia coyuntural de rentas:** se refiere a una situación transitoria de insuficiencia en los ingresos que obedece al impacto de eventos muy particulares o

excepcionales –normalmente no programados-, como por ejemplo crisis financieras o económicas, así como la materialización de riesgos que incidan sobre los egresos, entre ellos la ocurrencia de terremotos o epidemias.

- iv) **Insuficiencia estructural de rentas:** las rentas insuficientes de carácter estructural tienen como origen condiciones cuyos efectos tienden a mantenerse en el tiempo. En el caso del Seguro de Salud y Pensiones, las causas estructurales pueden asociarse por ejemplo, a cambios en la estructura demográfica de la población que ocasionen que a futuro exista una menor proporción de personas jóvenes cotizantes y una mayor proporción de adultos mayores; así como cambios epidemiológicos y/o tecnológicos que incidan en la complejidad y en el costo de las prestaciones.
- v) **Gastos e inversiones en un contexto de equilibrio financiero:** de acuerdo a los principios presupuestarios, los ingresos y egresos deben mantener un balance dentro de un período determinado, el cual normalmente corresponde a un año o ejercicio económico de corto plazo. En un contexto de equilibrio financiero como el descrito, si bien los gastos e inversiones se ajustan a los ingresos proyectados, no necesariamente, corresponden a aquellos niveles requeridos para satisfacer las necesidades de atención de la salud en términos razonables de calidad y oportunidad.
- vi) **Gastos e inversiones en un contexto de sostenibilidad financiera:** corresponden a los niveles de gasto e inversión que permiten atender bajo consideraciones razonables de calidad y oportunidad, los requerimientos de la población en términos de prestaciones de bienes y servicios de salud. Al igual que los gastos e inversiones en un contexto de equilibrio financiero, los gastos e inversiones en un contexto de sostenibilidad, deben responder a criterios de priorización y de uso eficiente de los recursos –que son limitados- pero a diferencia de los primeros, estos últimos se proyectan en horizontes de mediano y largo plazo.

3.2 Análisis de la aplicación del artículo 177

De conformidad con el criterio legal externado en los oficios de la Dirección Jurídica números DJ-6551-2011 y DJ-1757-2014, podría inferirse que el artículo 177 puede aplicarse en condiciones de insuficiencia de rentas, cuyo alcance se detalla de conformidad con las consideraciones básicas que se enuncian a continuación.

- i) **Pago no oportuno de las rentas reglamentarias:** cuando existen rentas que no se están percibiendo de forma completa en el momento oportuno, es decir, cuando existen diferencias entre los ingresos reglamentarios y los efectivos. En este caso, procede que la Institución, al amparo del artículo 177, exija al Estado la presupuestación de las sumas necesarias para cubrir la totalidad de las rentas reglamentarias correspondientes.
- ii) **Fuentes de financiamiento insuficientes para programas y servicios específicos:** cuando el financiamiento de programas y servicios específicos (como por ejemplo las pruebas de paternidad o la atención de poblaciones no sujetas a aseguramiento, entre ellas turistas) es insuficiente, ya sea porque las fuentes no están previstas en leyes, reglamentos, directrices u otras normativas, o porque están creadas pero son inferiores a los costos o gastos de dichos programas y servicios, procede el cobro al Estado de las sumas correspondientes.
- iii) **Insuficiencia coyuntural de rentas por situaciones excepcionales:** cuando se producen situaciones extraordinarias no programadas o circunstancias especiales,

como por ejemplo, crisis financieras o económicas, así como la materialización de riesgos que incidan sobre los egresos (entre ellas terremotos, epidemias), la Institución se encuentra facultada para solicitar al Estado, los recursos que considere necesarios para la continuación de las prestaciones de los seguros sociales. Este tipo de circunstancias corresponderían a un déficit coyuntural y por ende de carácter transitorio.

- iv) Insuficiencia de rentas por condiciones estructurales:** cuando se produce insuficiencia de rentas por causas estructurales entre ellas cambios demográficos, epidemiológicos y tecnológicos que inciden en la estructura de gastos o de ingresos, de forma recurrente o permanente. En estos casos, la Institución con el fin de contar con rentas suficientes, deberá al amparo del artículo 177 constitucional, convocar al Estado para que de forma conjunta, se proceda con una revisión de rentas ya existentes (por ejemplo, al ajuste de las primas de contribución) y/o con la búsqueda del fortalecimiento de las fuentes de financiamiento institucionales mediante la propuesta de creación de nuevas rentas.

Las situaciones de insuficiencia de rentas señaladas anteriormente constituyen casos genéricos de aplicación del artículo 177 constitucional, de conformidad con lo dispuesto en el mismo artículo y en los criterios jurídicos correspondientes, sin detrimento del análisis que en la práctica pueda realizarse para un evento particular. Todos ellos responden al objetivo central del artículo 177 de velar por la existencia de rentas suficientes para el financiamiento de los seguros sociales de salud y pensiones administrados por la CCSS, a través del establecimiento de la obligación estatal de cumplir oportunamente con el pago de las rentas establecidas o de fijar fuentes de financiamientos adicionales, cuando las rentas sean insuficientes para cubrir los gastos e inversiones asociados a la prestación y universalización de los servicios y atenciones ofrecidos por los seguros señalados”.

de conformidad con la presentación efectuada por el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, así como la información contenida en el citado oficio número GF-22.797-14 y en el informe técnico remitido mediante oficio conjunto de la Dirección Actuarial, Dirección Jurídica y Gerencia Financiera N° GF-22.402-14 DAE-284-14, DJ-2334-14 del 02 de abril del año 2014 sobre la aplicación del artículo N° 177 de la Constitución Política, la Junta Directiva, tomando en consideración que esta Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia Financiera han desplegado, durante la presente Administración, numerosas acciones, con el propósito de lograr una recuperación efectiva de los montos adeudados por el Estado a la Institución, y se destaca la suscripción de los siguientes cuatro convenios de pago:

- a) Convenio del 05 de octubre del año 2010, por la suma de ¢74.124,7 millones, por concepto de Asegurados por el Estado.
- b) Convenio del 13 de julio del año 2011, por la suma de ¢85.258,6 millones, por concepto de Asegurados por el Estado para el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010.
- c) Convenio del 31 de octubre del año 2011, por un total de ¢123.192,8 millones, por atención de indigentes, cuotas estatales y subsidiarias, entre otros conceptos.
- d) Convenio de dación en pago entre el Ministerio de Hacienda y la Caja, del 29 de noviembre del año 2013, por la suma de ¢1,188.98 millones, mediante el cual se recibió el terreno

ubicado en Barranca de Puntarenas, para la construcción del nuevo Hospital Monseñor Sanabria.

De forma complementaria, se han efectuado múltiples gestiones adicionales para que el Estado honre los adeudos aún pendientes de pago, entre las que se citan los siguientes oficios de la Presidencia Ejecutiva y Gerencia Financiera:

- 1) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-1265-13 del 5 de febrero del año 2013, con el cual se remite al Ministerio de Hacienda la “Propuesta Convenio para el pago de la deuda estatal”, que corresponde a las sumas adeudadas por cuotas estatales, complementarias a los trabajadores independientes y subsidiarias, así como intereses de deudas acumuladas al mes de noviembre del año 2012 y los adeudos por concepto del traslado de Programas del Ministerio de Salud a la Caja.
- 2) Oficio de la Gerencia Financiera número GF-15.181 del 4 de mayo del año 2013, en donde se solicita al Ministerio de Hacienda el pago de ¢77.167.502.219.1 correspondientes al convenio del agosto del año 2007, según lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 36° de la sesión número 8569 del 22 de marzo del año 2012.
- 3) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-24.889-13 del 8 de mayo del año 2013, por medio del que se informa al Ministerio de Hacienda sobre la situación de la deuda estatal y se remiten propuestas de pago para la cancelación de sumas adeudadas por cuotas estatales, complementarias a los trabajadores independientes y subsidiarias, e intereses de deudas acumuladas al mes de febrero del año 2013 y para la cancelación de adeudos por concepto del traslado de Programas del Ministerio de Salud a la Caja, al mes de marzo del año 2013.
- 4) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-30.356-13 del 14 de junio del año 2013, dirigido al Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Vacunación y Epidemiología, con el asunto: “Aporte del Estado y la Junta de Protección Social al Programa Nacional de Vacunación”.
- 5) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-30.355-13 del 14 de junio del año 2013, mediante el cual se solicita al Ministerio de Hacienda el aporte del Estado al Programa Nacional de Vacunación.
- 6) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-38.320-13 del 16 de julio del año 2013, con el que se remite al Ministerio de Hacienda la “Propuesta de convenio marco para el pago de las obligaciones del Ministerio de Hacienda por concepto de traslado de programas de atención a las personas del Ministerio de Salud a la CCSS”.
- 7) Oficio de la Presidencia Ejecutiva número PE-53.949-13 del 18 de octubre del año 2013, dirigido al Ministerio de Hacienda para la “Atención oportuna de la deuda del Estado con la CCSS”, donde se solicita concertar la suscripción de los convenios para el pago de la cuota complementaria de trabajadores independientes, convenios especiales, centros penales y el saldo del convenio del año 2007, así como el pago por el traslado de los programas de atención a las personas del Ministerio de Salud a la Caja.

- 8) Oficio de la Gerencia Financiera número GF-21.580, del 13 de marzo del año 2014, dirigido al Ministerio de Salud, con el asunto: “Costo vacunas 2001 a la fecha”.
- 9) Oficio de la Gerencia Financiera número GF-22.939, del 4 de abril del 2014, a través del cual se recuerda al Ministerio de Hacienda el pago de los aportes del Estado establecidos en la Ley N° 8111, por concepto del Programa Nacional de Vacunación,

–en forma unánime- **ACUERDA:**

ACUERDO PRIMERO: dar por recibido el criterio técnico jurídico en relación con la interpretación y aplicación del artículo 177 de la Constitución Política, cuyo principio fundamental gira en torno a la obligación del Estado de proveer las rentas suficientes para lograr la universalización de los seguros sociales y atender las necesidades actuales y futuras asociadas al financiamiento de las prestaciones de los Seguros de Salud y Pensiones que administra la Institución y con ello dar por atendido lo dispuesto en el artículo 6° de la sesión N° 8537, celebrada el 11 de octubre del año 2011, el artículo 13° de la sesión N° 8562, del 23 de febrero del año 2012 y el artículo 30° de la sesión N° 8591, del 19 de julio del año 2012.

ACUERDO SEGUNDO: de conformidad con lo dispuesto en el artículo 177 constitucional y el criterio técnico correspondiente, instruir a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia Financiera, para que continúen con las gestiones y acciones correspondientes, a fin de gestionar ante el Estado el cumplimiento fiel de lo dispuesto en la norma constitucional, y ejecutar las acciones administrativas y legales con las que se cuenta para tales propósitos.

Sometida a votación la moción para que la resolución se adopte en firme es acogida unánimemente. Por tanto, los acuerdos se adoptan en firme.

Ingresa al salón de sesiones el licenciado Ronald Lacayo Monge, Director del SICERE (Sistema Centralizado de Recaudación).

ARTICULO 3°

Conforme con lo previsto, se presenta el oficio GF-22.830-14 de fecha 02 de abril del año 2014, suscrito por el Gerente Financiero: Evaluación del Estado actual del Proyecto “*Modernización del Sistema Financiero de la CCSS*” y propuesta de acciones para su reorientación y mitigación de riesgos durante su ejecución e implementación; se atiende lo resuelto en el artículo 29° de la sesión N° 8699.

La presentación está a cargo del licenciado Picado Chacón, con base en las siguientes láminas:

- i) Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Financiera
Evaluación del estado actual
Proyecto “*Modernización del Sistema Financiero de la CCSS*”
- ii) **Objetivos generales del proyecto en su concepción inicial.**
Objetivo General

Migrar de un modelo de operación basado en procedimientos manuales y sistemas tradicionales del ámbito administrativo, logístico y financiero, a una plataforma de procesos institucionales que consolide la gestión operativa, táctica y estratégica habilitada por tecnologías de información.

1) De gestión.

- Integrar los principales sistemas de información relacionados con la gestión administrativa, logística y financiera.

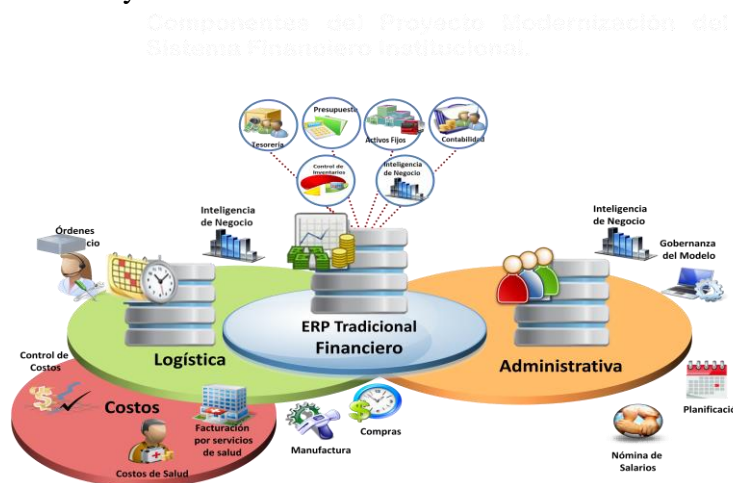
2) De información.

- Disponer de información oportuna y confiable en línea, para coadyuvar en la toma de decisiones institucional.

3) De costo.

- Permitir la captura y determinación de los costos reales, para mejorar la capacidad de planificación, gestión y control en gestión institucional.

iii) Componentes del Proyecto Modernización del Sistema Financiero Institucional.

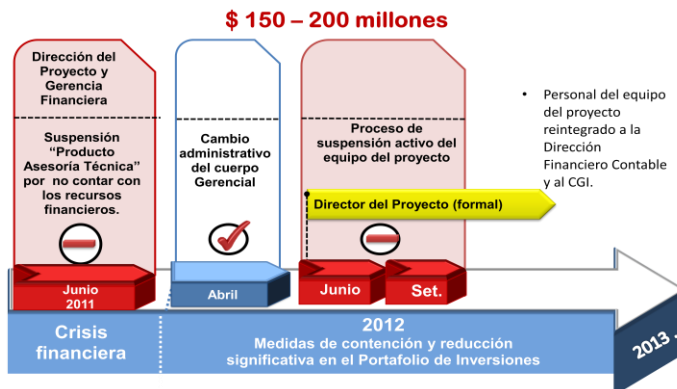


iv) Elementos claves del proyecto.

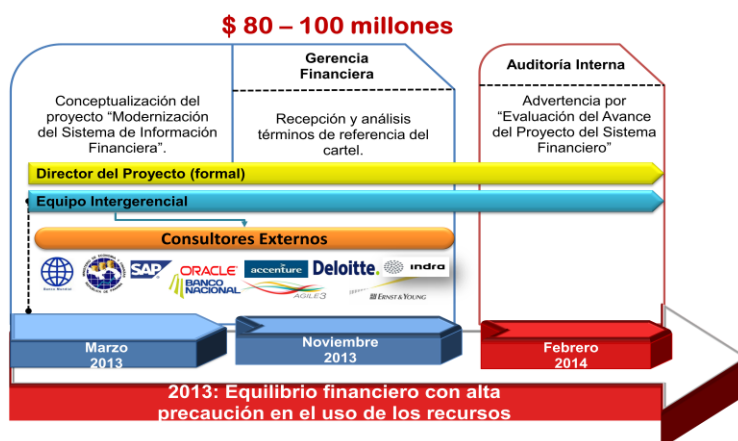
v) Aspectos fundamentales del proyecto.



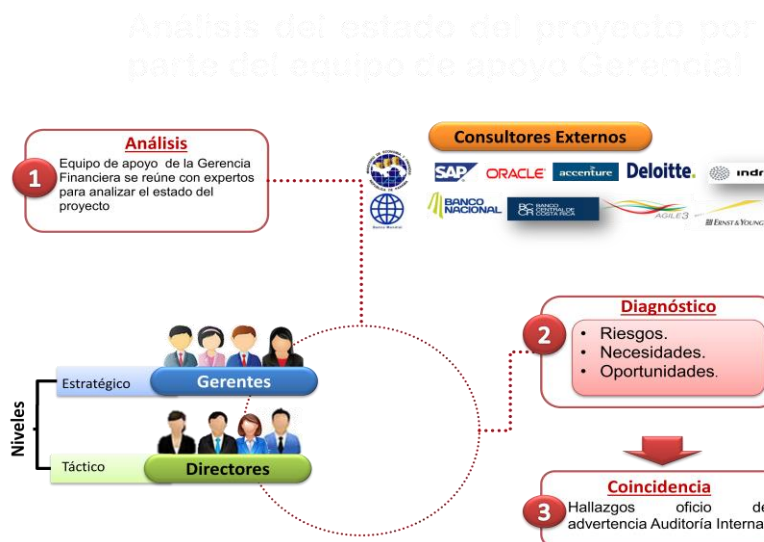
vi) Aspectos fundamentales del proyecto.



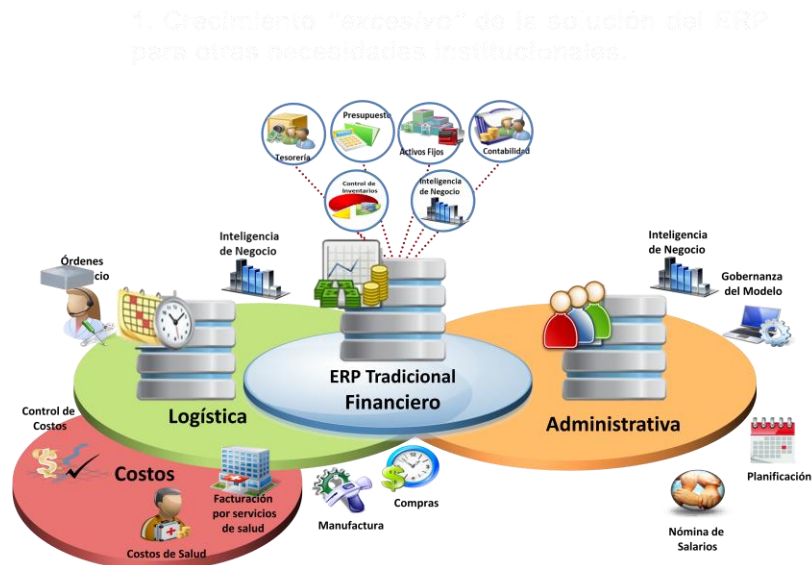
vii) Aspectos fundamentales del proyecto.



viii) Análisis del estado del proyecto por parte del equipo de apoyo Gerencial



- ix) Nueve factores de alto riesgos asociados con el diseño actual del proyecto.
- x) 1. Crecimiento “excesivo” de la solución del ERP para otras necesidades institucionales.



- xi) Beneficios esperados, según los componentes de gestión del modelo



- xii) 2. Bajo nivel de involucramiento Gerencial, desde el punto de vista estratégico. Mañana – Hoy.
- xiii) 3. Proyecto con enfoque altamente operativo y resolución tecnológica.
 - 1) Integración del equipo del proyecto no contempló las competencias necesarias y experiencia técnica para dimensionar el proyecto a nivel institucional.
 - 2) Nivel de involucramiento del cuerpo Gerencial terminó siendo bajo, y cada uno pensando en sus soluciones particulares.

- 3) Proyecto no ha logrado un enfoque institucional.
- 4) Perspectiva de la solución del problema como adquisición de una herramienta tecnológica.
- xiv) 4. Alto nivel de “customización” al estándar de la herramienta (10% nivel óptimo).
Niveles:

Niveles	Implicaciones
30% No viable	<ul style="list-style-type: none"> • Desaprovechamiento de las actualizaciones anuales del fabricante. • Obligatoriedad de contratar a firmas implementadoras para aplicar actualizaciones de las licencias. • Incremento de costos por nuevos requerimientos. • Incumplimiento en el tiempo para la finalización del proyecto.
20% Excepción	<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete el tiempo estimado para finalización del proyecto. • Se incrementa costo del proyecto (nuevos requerimientos).
10% Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los procesos institucionales se ajustan al 100% del estándar de la herramienta. • Aspectos legales y estructurales.

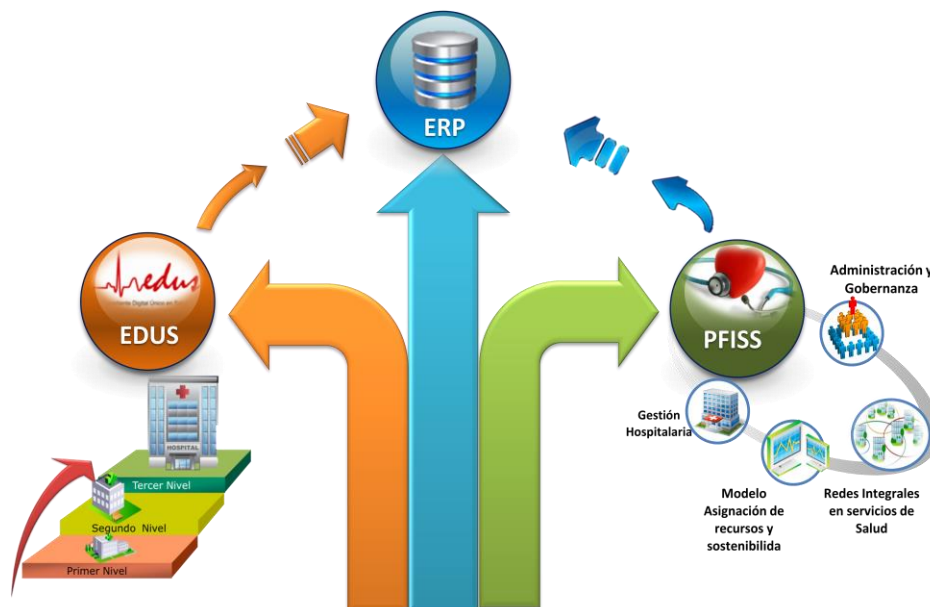
- xv) 5. Adjudicación de todos los componentes del Proyecto a un único proveedor.
Único proveedor.
- No permite actualización de funcionalidades por cambios en el contexto institucional (modificaciones al contrato).
 - Ante una dificultad de implementación severa, genera alto costos por suspensión del contrato.
 - Resultados de largo plazo no permite una evaluación oportuna.
 - Pago de licencias que no se utilizan ni las actualizaciones anuales.
 - Depreciación de equipos sin utilizarse.

xvi) 6. No identificación actividades a realizar, antes y durante la licitación del proyecto.



xvii) 7. Proyecto no articulado con otras iniciativas institucionales.

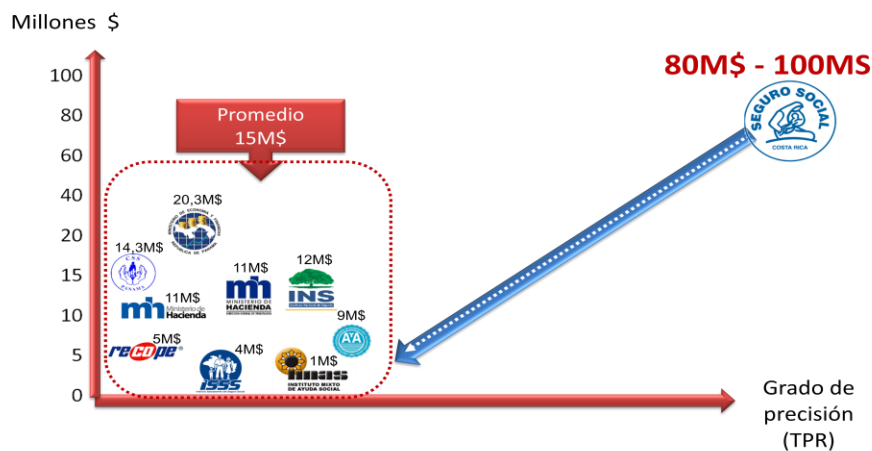
7. Proyecto no articulado con otras iniciativas institucionales.



xviii) 8. Plan de innovación tecnológica



xix) 9. Ausencia en la definición clara y precisa de los términos de referencia, provocando un incremento de más de 400 % del costo de otros proyectos



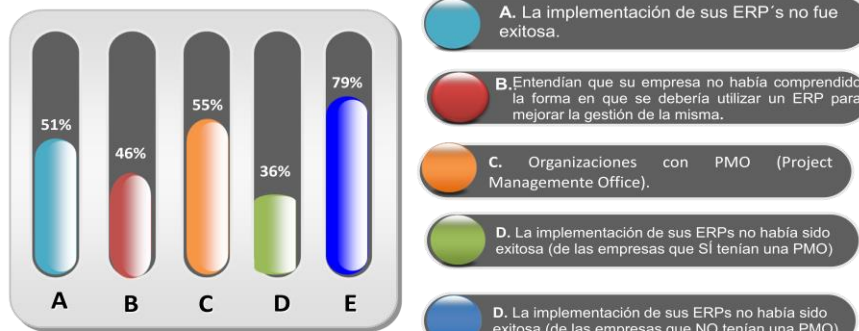
xx) Elementos de riesgo reconocidos por la Auditoría Interna.

xxi) Proyectos fracasados.

xxii) Estadísticas de no éxito en implementaciones

estadísticas de no éxito en implementaciones

Estudio de Robbins - Gioja, USA



Fuente: Intesys Consulting

xxiii) Estadísticas de implementaciones de no éxito.

Resumen de investigación acerca de ERP



Fuente: Panorama Consulting

xxiv) Advertencias de la Auditoría Interna.

- 1) **Del presupuesto:** No hay una clara estimación del costo del proyecto en la actualidad, la cual se presupuestó a partir de un estudio de mercado (2010), sesiones con expertos, la cuales ha determinado una posible disminución del 50% de la estimación inicial del costo del proyecto.
- 2) **Del alcance:** El proyecto ha evidenciado cambios importantes desde su concepción, ya que el mismo inició bajo una necesidad de mejorar el Sistema Financiero Institucional y en la actualidad se enfoca en una herramienta GRP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales para Gobierno).
- 3) **De la calidad:** No se ha realizado el análisis de brechas con respecto a la identificación y mejoras en los procesos institucionales que formarían parte del ERP.

4) **Del recurso económico:** A la fecha no se dispone de recursos económicos específicos para financiar el proyecto.

xxv) Advertencias de la Auditoría Interna.

“(…) que de continuar con este proyecto tal y como se encuentra definido en la actualidad, se materialice riesgos asociados a costos desfasados, pérdida de enfoque en las expectativas del proyecto, falta de control sobre el proceso del mismo, poca participación y visión estratégica, falta de análisis de brechas en cuanto a los estándares de los EPR, confusión e incertidumbre de los esperado, así como requerimientos no especificados que puedan incurrir en proyectos inconclusos.

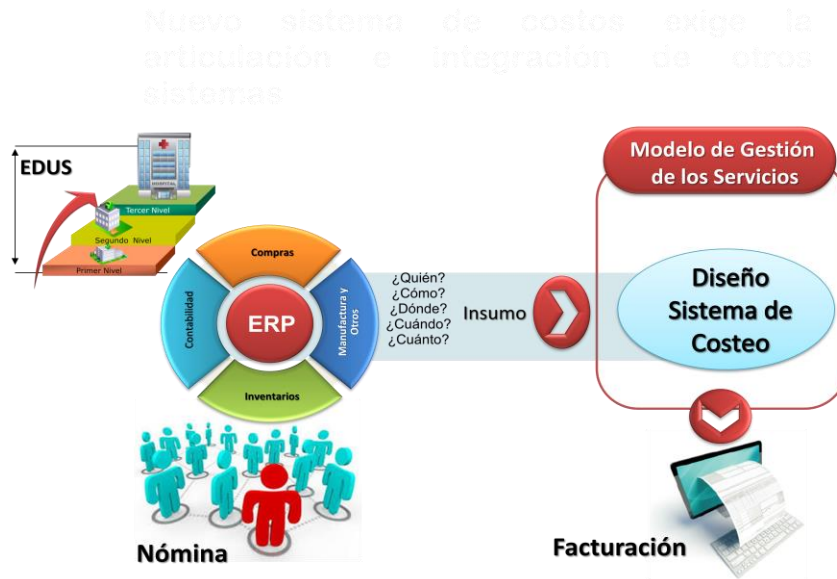
Siendo así y considerando la importancia de renovar los sistemas informáticos obsoletos utilizados en este momento para la gestión financiera institucional, esta Auditoría previene a la Administración Activa sobre la necesidad de definir una estrategia en la cual se aclara el enfoque, alcance, presupuesto y recursos con respecto a los avances tecnológicos y el rezago de los estudios efectuados entorno al “Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, Logística y Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social”; asimismo, es prioritario analizar cuidadosamente el alineamiento de los procesos utilizados en la CCSS y los definidos en la herramienta GRP según sus estándares de clase mundial, con el fin de lograr una coherencia en la etapa de implementación. Finalmente, considerar el involucramiento e integración de otras gerencias dado el enfoque estratégico que requiere este proyecto.”

xxvi) Mito1: CCSS no cuenta con un sistema de costos.

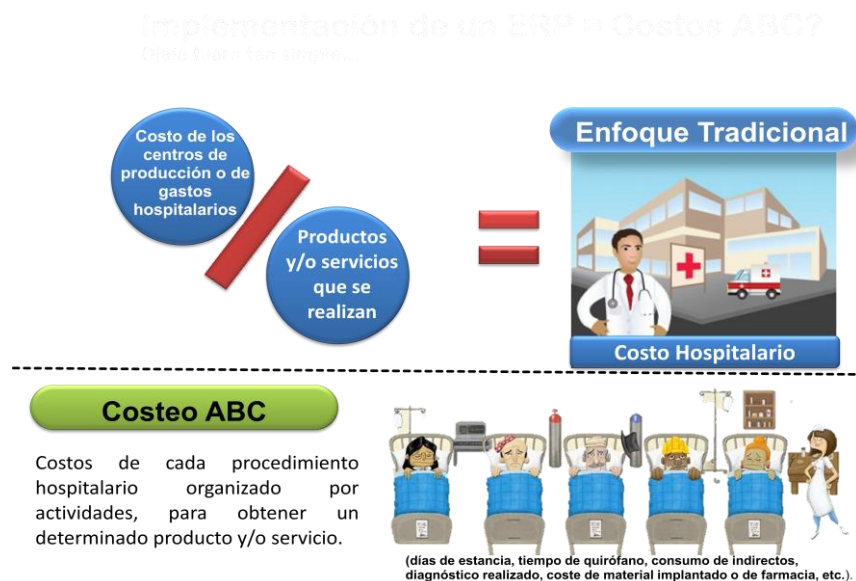
xxvii) Sistema actual de costos es abundante para la toma de decisiones



- xxviii) Facturación servicios médicos basado en Modelo Tarifario Institucional..
- xxix) Mito2: ERP es una solución directa a un sistema de costos.
- xxx) Nuevo sistema de costos exige la articulación e integración de otros sistemas

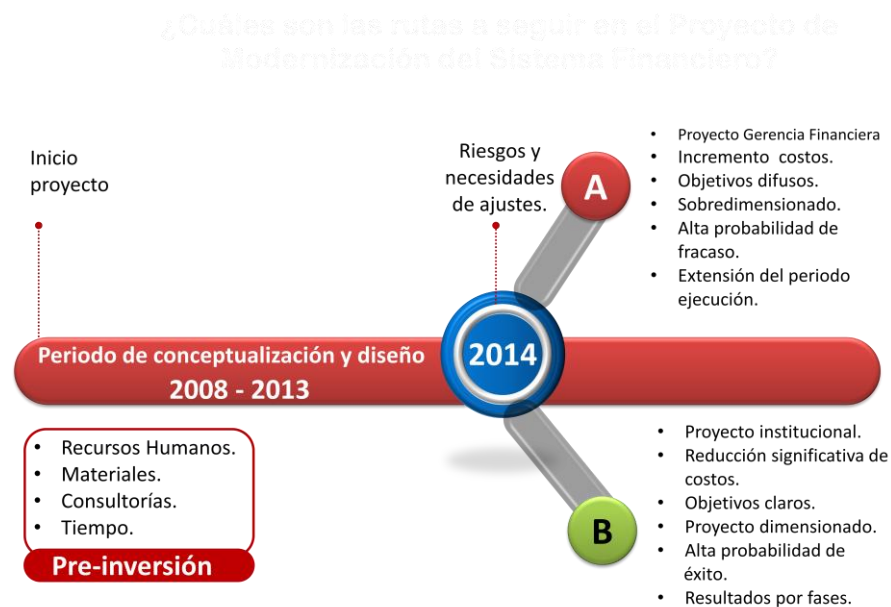


- xxxii) Implementación de un ERP = Costos ABC?
Ojalá fuera tan simple.

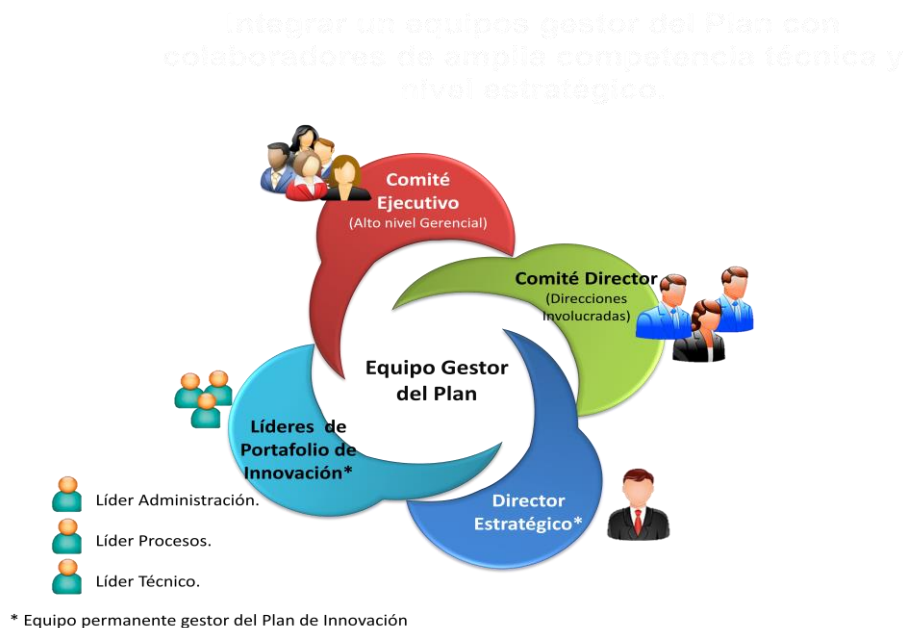


- xxxiii) Plan de acción para la orientación y éxito del proyecto.

xxxiii) Cuáles son las rutas a seguir en el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero?



xxxiv) Integrar un equipo gestor del Plan con colaboradores de amplia competencia técnica y nivel estratégico.



xxxv) Fortalecer al equipo gestor del Plan con el acompañamiento de la asesoría externa

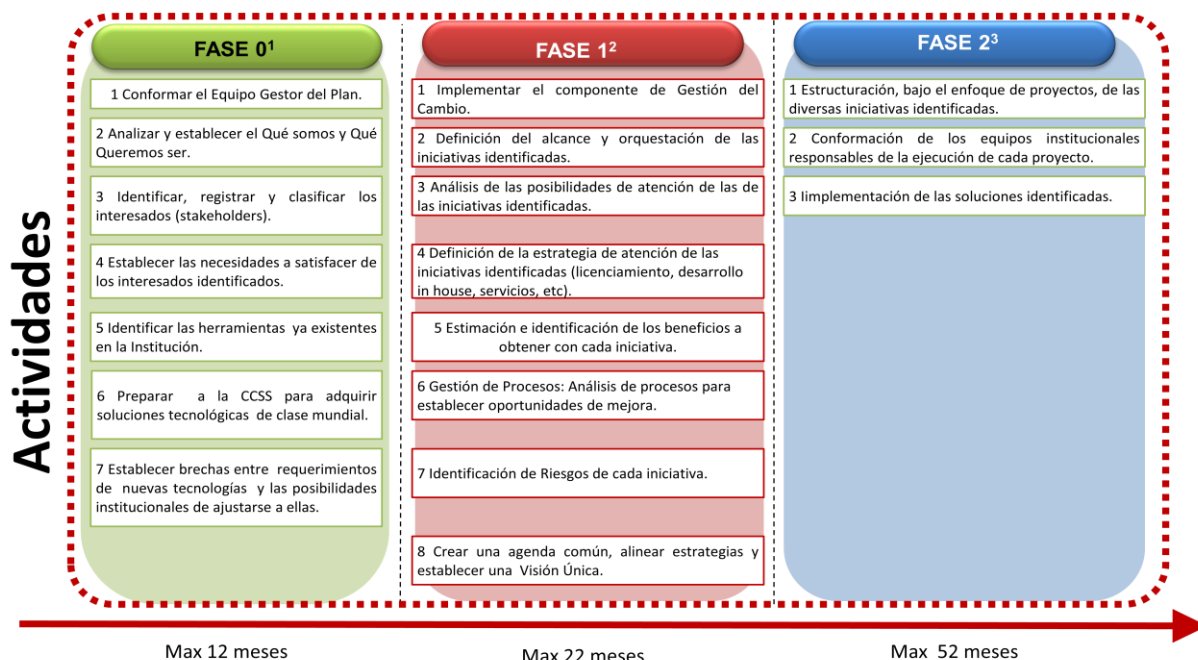
Se requiere de asesoría de clase mundial que aporte las destrezas especializadas necesarias para lograr el alcance deseado en el Plan de Mejora de la Gestión, de forma oportuna y dentro del presupuesto asignado y que entre otras cosas, permita:

Traducir los lineamientos estratégicos en un Plan Accionable, en términos de: Alcance de la Transformación, Procesos, Organización, Recursos, Tecnología, Convergencia del Portafolio de Iniciativas, Indicadores de Desempeño, de Riesgo y de Control; es decir un **Modelo de Operación Deseado** (o TOM por sus siglas en inglés).

Acotar los Proyectos que conforman el Portafolio de Iniciativas, señalado en el Modelo de Operación Deseado, en términos de: Alcance, Procesos que soportan, Riesgos, Indicadores, Gobernabilidad, Componentes de Integración y Requerimientos de Convergencia de manera a que sean coherentes con el objetivo del Plan de Mejoras. Se debe entonces establecer las **Especificaciones del Portafolio de Iniciativas** del Modelo de Operación Deseado (o Project Charter como se le conoce en inglés)

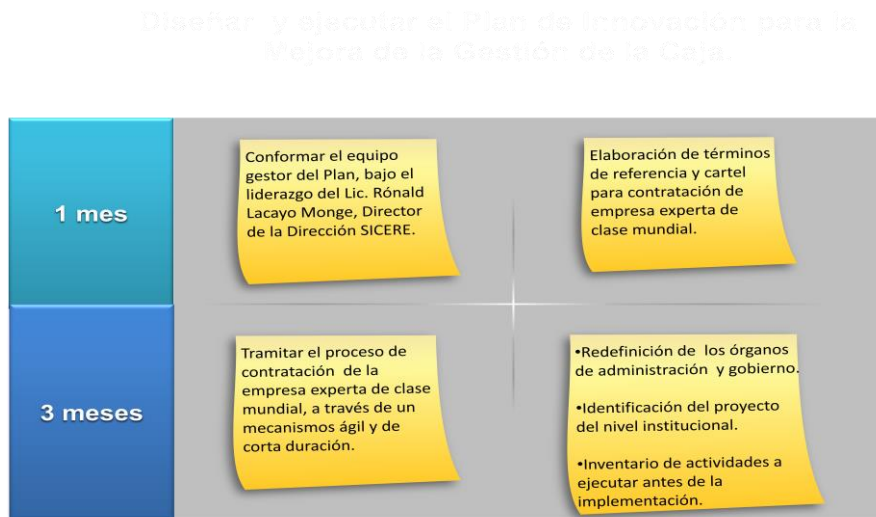
Finalmente se requiere un **Acompañamiento Programático a la Implementación** de los proyectos, que permita gestionar la Convergencia coherente de las Iniciativas del Portafolio, identificar la contribución sostenible en términos de Beneficios Realizados a los componentes estructurales y gestione la Administración del Cambio propia a la ejecución dentro del nuevo Modelo de Operación Deseado.

xxxvi) Plan de Acción para la orientación y éxito del proyecto.



Nota: 1. Resultados a partir del mes 1.
 2. Algunas actividades se atenderán en paralelo desde la fase 0.
 3. Algunas actividades se atenderán en paralelo desde la fase 1.

xxxvii) Diseñar y ejecutar el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión de la Caja.



xxxviii) Propuesta Acuerdo Junta Directiva.

xxxix) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

Con base en la presentación efectuada por el Lic. Gustavo Picado Chacón y el Lic. Ronald Lacayo Monge, en su calidad de Gerente Financiero y Director de SICERE, respectivamente, así como, la información contenida en el oficio GF-22.792-14 de fecha 31 de marzo del año 2014 suscrita por el Gerente Financiero, y el documento denominado “Evaluación del estado actual del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero de la CCSS y propuesta de acciones para su reorientación y mitigación de riesgos durante su ejecución e implementación”, esta Junta Directiva acuerda:

xl) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

ACUERDO PRIMERO: Dar por recibido el citado informe y con ello dar por atendido en su totalidad lo dispuesto en el artículo 7°, Sesión N° 8612 del 27 de noviembre de 2012, el acuerdo tercero del artículo 15° de la Sesión N° 8624 del 21 de febrero del 2013, así como el artículo 29° de la sesión N° 8699 del 6 de marzo de 2014, este último relacionado con las observaciones externadas por la Auditoría Interna en el oficio N° 26629 del 26 de febrero de 2014 respecto a los riesgos asociados con la ejecución del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero en los términos definidos en la actualidad y la necesidad de redefinir el enfoque, la estrategia, los alcances, el nivel y fuente de financiamiento, las brechas entre los procesos llevados a cabo en la institución y los usados en las herramientas GRP (Government Resource Planning), entre otros aspectos de carácter crítico para el éxito de una iniciativa de esta naturaleza.

xli) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

ACUERDO SEGUNDO: Dada la importancia estratégica que reviste este Proyecto para aumentar la eficiencia, eficacia e impacto de la gestión a nivel institucional, se instruye a la Gerencia Financiera para que en coordinación con las restantes Gerencias, proceda a la

brevidad posible, a reorientar y rediseñar el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero, conocido actualmente como “Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, Logística y Financiera de la CCSS”, a fin de mitigar al mínimo los riesgos propios de este tipo de iniciativa –incluyendo entre otros, los señalados por la Auditoría Interna- y asegurar un proceso de desarrollo e implementación exitoso, considerando el tiempo transcurrido desde su inicio, la inversión de recursos efectuadas hasta el momento, el costo de la herramienta tecnológica y todos aquellos costos recurrentes asociados con su puesta en funcionamiento.

xlii) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

ACUERDO TERCERO: Con este propósito, y en virtud de la limitada experiencia institucional en esta materia, la diversidad de riesgos aparejados a este tipo de proyectos y el alto impacto (financiero y de gestión), que significa su éxito o fracaso, se autoriza a la Gerencia Financiera para que realice las acciones pertinentes a efecto de contratar una firma consultora de clase mundial, que le acompañe en este proceso y permita la construcción de un “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, integrando al portafolio de proyectos que serán gestionados desde el citado Plan, la reorientación y el rediseño del proyecto de Modernización del Sistema Financiero de la CCSS, en los términos señalados en el acuerdo segundo del presente artículo. Este acompañamiento experto deberá posibilitar también la definición y puesta en práctica de un modelo de gobierno para el Plan, determinar brechas y ajustar una metodología que le permita a la Gerencia desplegar de forma sistemática y estandarizada, nuevos procesos de mejora de sus servicios. Además debería obtenerse con este acompañamiento: la definición de alcances, dependencias y objetivos de las diversas iniciativas integradas en el Plan de Innovación, la estrategia de involucramiento y compromiso de los diferentes interesados (stakeholders), el plan de administración de riesgos, el plan de gestión del cambio, un plan de control de la calidad, entre otros.

xliii) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

ACUERDO CUARTO: Que la Gerencia Financiera integre el Equipo Gestor del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, en los términos que se describe en el documento denominado “Evaluación del estado actual del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero de la CCSS y propuesta de acciones para su reorientación y mitigación de riesgos durante su ejecución e implementación”, el cual estará liderado por el Lic. Rónald Lacayo Monge, Director de la Dirección de SICERE.

Dada las circunstancias y el alcance institucional del citado Plan, se insta a las restantes Gerencias apoyar a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación, ante aquellas solicitudes de personal de sus dependencias, para que temporalmente y a tiempo parcial, integren y/o participen en las actividades del Equipo Gestor.

No obstante, considerando que para el desarrollo de las etapas futuras del Plan de Innovación, es indispensable contar con profesionales dedicados exclusivamente a la administración y gestión de éste, se instruye a la Gerencia Financiera a efectuar un estudio

técnico respecto a las necesidades del personal que integrarán a tiempo completo el Equipo Gestor del Plan, procurando en la medida de lo posible el uso óptimo de los funcionarios que laboran actualmente en la institución. Si en última instancia, tuvieran que crearse nuevas plazas, deberá cumplirse con lo dispuesto en esta materia y presentarse ante la Junta Directiva para su valoración y eventual aprobación.

xliv) Propuesta acuerdo de Junta Directiva.

ACUERDO QUINTO: La Gerencia Financiera, deberá presentar a más tardar en un plazo de 6 meses, a partir de la adopción de los acuerdos antes señalados, un informe de avance respecto a la atención de los diversos aspectos asociados “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, incluyendo la reorientación y rediseño del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero de la CCSS.

El Director Loría Chaves se disculpa y se retira del salón de sesiones; tan pronto le sea posible se reincorporará.

El Director Gutiérrez Jiménez señala que, para tenerlo claro, independientemente de hacia dónde se va, hubo un momento en que alguien dijo “vamos por aquí” y le preocupa que se invirtió mucha plata en un concepto que pareciera no era el más feliz. En buena hora si hay que abortarlo, como pareciera que es lo que está pasando, tiene sentido; pero qué pasa de aquí para atrás, quiénes tomaron esas decisiones, por qué en aquel momento era válido y hoy no, cuáles son las diferencias; de lo contrario, a él le parece una ocurrencia.

El licenciado Sánchez Carrillo considera que este asunto tiene que ver con un tema esencial, estratégico a nivel institucional, lo que podría concebirse como la modernización y automatización de todo el sistema financiero; evidentemente ya el sistema financiero contable está obsoleto y es preciso adecuarlo a las tendencias actuales en cuanto a la parte tecnológica. Otro elemento que destacaría aquí es que desde el punto de vista de Auditoría, ellos han señalado que los sistemas de información deben cumplir tres requisitos fundamentales: el primero es que deben ser confiables, exactos y oportunos. La realidad actual es que no necesariamente se podría concluir que el sistema de información financiero contable y en materia de costos cumpla con estos tres requisitos, de ahí que justifica el hecho de que efectivamente este es un proyecto esencial y prioritario para fortalecer el funcionamiento de la Institución. El segundo aspecto es que aquí trae los datos y le parece importante que se analicen, porque se generaron un total de ¢717.000.000 (setecientos diecisiete millones de colones) en este primer proyecto, como decía don Gustavo, a finales de 2011; en ese sentido concluyen que probablemente ese proyecto no era viable desde el punto de vista económico, pero también consideran que fueron recursos que se erogaron y que de alguna forma deben utilizarse. E incluso, desde una perspectiva positiva, ver hasta donde esos productos entregados podrían utilizarse para el nuevo diagnóstico que se está realizando. Insiste en el tema del riesgo de los ¢717.000.000, independientemente de cuál administración haya ejecutado los recursos que de alguna forma ya fueron erogados y que obviamente deben generar un beneficio, un resultado para la Institución. Por último, el tema original de la Auditoría sugería no complicar tanto el proyecto de automatización del sistema financiero, que veía en tres grandes componentes: uno la parte financiera, otro la parte contable y el tercer elemento que es la parte de costos.

El Director Gutiérrez Jiménez indica que precisamente él se refería a que, siendo un monto tan considerable el que se destinó para este proyecto, esperaría que haya dado un resultado equis que sirva para plataforma, que de alguna manera pueda ser utilizada; posiblemente no todo se pueda usar, pero alguna parte sí, de lo contrario sería un gasto ilusorio y eso no es válido. Le parece que valdría la pena que la Gerencia o la Auditoría o quien corresponda, trajera a la mesa la información correspondiente para ver cómo se utilizaron, cuáles fueron las razones, y siendo un proyecto tan grande, cree que posiblemente habría que pagarlo. Si el licenciado Picado creyó en detenerlo, no le cabe la menor duda de que debe haber tenido sus fundamentos y sus criterios técnicos, que también son importantes para tenerlos en cuenta para la valoración de lo que sigue, porque lo más importante, aparte de lo que ya sucedió, es hacia donde se va y qué se puede utilizar.

Manifiesta el señor Gerente Financiero que coincide totalmente con don Adolfo. Están interesados en que ese tema de costos cumpla con sus objetivos, pero también tienen que decir que el ERP como solución no es resolución directa del sistema de costos; el ERP lo que ve es la parte de la contabilidad, etc., obviamente debe tenerse una nómina diferente a la actual y todo ello pasa por la capacidad que tiene el EDUS de revisar las actividades de los profesionales y los insumos y los temas de información; cuando se toman estos tres elementos, asociados con otros, también tiene que plantearse qué modelo de costos se busca y en qué nivel debe estar, porque el nivel de detalle tiene un costo al final.

El Director Gutiérrez Jiménez indica que, como Director de la Caja, cree que además de entender hacia donde se va con una nueva opción, se debe tener claro qué pasó con la opción anterior, por qué hay un cambio; si es porque había un mal concepto del proyecto, es porque no se midió correctamente o es porque las condiciones variaron. No lo sabe, pero sería interesante tener esos por qué claramente esbozados.

Señala la señora Presidenta Ejecutiva que don Adolfo está en lo correcto. La conceptualización de un proyecto como este varía mucho a través de los años, incluso el proyecto inicial no contemplaba todo el SIGES y todo lo que está haciendo la Gerencia de Logística, no estaba lo del expediente digital y las compras electrónicas, de manera que son componentes que se van agregando, que se van modificando; y las demandas actuales en digitalizaciones y todo lo demás han variado sustancialmente, por lo que necesariamente había que actualizarlo. Lo que se está planteando hoy es un continuo y se debe ir actualizando a través del tiempo.

Sin embargo, anota el Director Gutiérrez Jiménez, se pretendería ir creando las plataformas para ir poniendo lo que se necesita a futuro. Lo que pretende es aprender de lo que ya pasó y crear las plataformas que permitan adicionar los nuevos sistemas a futuro; y que esos actos cualitativos de los sistemas de estas plataformas la soporten con las modificaciones y los accesorios que se requieran. Pero lo que no se vale es cambiar, porque esto es un cambio versus lo que se tenía antes. Le gustaría saber qué de aquello se puede utilizar, porque no puede ser que se gasten más de setecientos millones y que ahora se empiece de cero; no cree que se empiece de cero, pero le parece muy interesante conocer cuánto de eso es rescatable.

El Director Marín Carvajal anota que se menciona que va a ser un proyecto muy adecuado a las necesidades de los usuarios y se va desarrollando todo en forma muy interesante, muy acorde a las necesidades institucionales, pero no se sabe si verdaderamente también responden a la actualidad y necesidades de los usuarios.

Interviene el licenciado Lacayo Monge y señala que parte de la metodología que hay que definir aquí –y por eso hablan de la necesidad de tener un acompañamiento de expertos– es precisamente que las soluciones que se den sean debidamente validadas por los controles internos, pero además que agreguen valor. Lo que les preocupa es la experiencia, porque en realidad de lo que están hablando es de un funcionario débil si no se tiene el expertis, si no se tiene la experiencia ni el conocimiento técnico, ni otros aspectos que son de alto impacto, de alto riesgo, que si se hacen bien, realmente impactan muy positivamente en la función. De manera que efectivamente se necesita ese acompañamiento y asesoría que han señalado y que tiene un precio, y aquí lo que se pretende es no estar nadando en teorías sino accionarlas.

Considera el Director Fallas Camacho que lo que se debe plantear es lo que se necesita, simplemente señalar en función de una serie de requisitos que la Institución está proyectando y está pidiendo. Tiene que presentarse un conjunto de elementos del proyecto, totalmente identificado de principio a fin, de manera que cada uno entienda, después de haber discutido y analizado y cambiado información, que todo lo que está ahí está considerado y no solo que es viable, sino que es financiera y administrativamente recomendable. Se tendrá que pedir sustentado en una necesidad específica, para la elaboración de un programa de cobros, etc., ese tipo de elementos para poder evaluar, para poder proyectar, etc. etc. De manera que a su juicio todo tiene que estar plasmado, porque el EDUS le parece que es una muestra del problema. Cree que el EDUS sufrió la misma situación, presentó alguna forma y después se le fue ampliando y ampliando, es una gelatina que lleva doce años, por lo que le parece que ahí ha habido inclusive un binomio, de aquellos que definen y además los que quieren hacer el sistema, cuando lo que tiene que hacer el grupo es ponerse de acuerdo.

Admite el licenciado Lacayo Monge que las observaciones del doctor Fallas Camacho son exactamente un resumen de lo que se está planteando aquí, esto que es un modelo de gobierno, no es estructura; es precisamente coordinar a los Gerentes para que den sus iniciativas de negocios, en función de los proyectos específicos que se estén discutiendo para llegar a un portafolio que va a ser administrado desde el grupo vector, con expertos que van a guiar a los internos. Por eso la idea es que en este nivel esas acciones se empiecen a integrar para más bien potenciar sus resultados, y por eso se habla de que es necesario unir los puntos estratégicos en un plan accionable, porque no es solo teoría, realmente es plantear aspectos que se puedan hacer, definir alcances, afinar procesos, recursos, tecnología, ver cómo el portafolio converge en algunos indicadores; acotar los alcances de los proyectos, definir metodología para poder trabajar con consistencia. Y establecer qué beneficios le va a dar a la Institución el proyecto en particular y una vez establecido, tener la capacidad de medir esos beneficios conforme el proyecto avance.

Comenta la Directora Solera Picado que, en el supuesto de aprobar todo lo que se trae hoy, la conformación de ese equipo debe ser muy bien escogida, que no llegue gente que no tiene poder de decisión, que no sea técnica en el campo necesario. Además, se debe valorar quiénes hacen la integración, porque muchas veces se llama al Director de Sede que está envuelto en tantas cosas que al final como que está y como que no está, incluso cuidado si este equipo tendría que trabajar casi a tiempo completo.

Manifiesta el licenciado Lacayo Monge que lo que están planteando es que la gente esté a tiempo completo porque va a tener una vinculación con expertos externos que van a dar acompañamiento, lo que consideran primordial, y un director estratégico que va a estar eventualmente a tiempo parcial; conforme el proyecto avance, probablemente el tiempo será

mayor. Por ejemplo, si hay una iniciativa en cobros, el equipo gestor del plan la analiza, la estudia con los Directores pertinentes, se define la ruta a seguir, y una vez hecho esto se constituye un proyecto que va a ser ejecutado desde la Dirección de Cobros.

Ingresa al salón de sesiones el Director Loría Chaves.

Al Director Gutiérrez Jiménez le gusta lo que ve; este último comentario le parece que es como se deben llevar a cabo muchas acciones en la Caja, que es tener claro que no necesariamente se sabe todo y que hay muchas cosas que están inventadas y se deben utilizar. Cree que aquí profesionales sobran y hay muy buenos, pero el “expertice” en campos específicos lo han desarrollado algunas personas y es cuestión de comunicarse y potencializar lo que tienen ellos y lo que tiene la Caja. El segundo punto es que, antes de saber qué se necesita de esta Junta Directiva, es su opinión y cree que es el sentir de varios, que se necesita una justificación muy clara, pero no solo planteada en un informe, porque deja grandes dudas lo que pasó anteriormente, de quiénes son los responsables, de si se está utilizando parte de esos ¢717.000.000 en este nuevo proyecto o qué porcentaje de eso se botó a la basura o no se botó nada. Es difícil para una Junta Directiva, por lo menos en lo que a él respecta, pasar de un proyecto A a un proyecto B, sin tener claros esos detalles, porque también, por lo que entiende, hay personas que estuvieron en el desarrollo del proyecto anterior que ya no están en el nuevo. Y le parece que es de responsabilidad pedir cuentas de lo que pasó anteriormente, quiénes son las personas que tomaron las decisiones anteriores, para saber cómo se empata uno y otro y que no haya desperdicio de recursos en el camino.

Señala el Director Loría Chaves que leyó con mucha atención el documento que presenta la Gerencia Financiera, incluso hace la observación de que don Gustavo indica que la Gerencia suspendió el proyecto al final de 2012, porque es una confesión de la Gerencia sobre este mismo proyecto que debería entonces asumir la responsabilidad porque se está aceptando que hubo un acción de suspensión. Le preocupa que este proyecto vaya a tener el mismo fin del anterior. Cree que se deben conocer cuáles van a ser los compromisos de plazos, para que los productos que están planteando tengan un plazo razonable y que se sienta que las cosas van a marchar y van a ser efectivas y van a ser posibles. Le parece que hay que cerrar capítulos como el anterior, no sabe cómo, y ver el compromiso de las Gerencias con respecto a esta nueva propuesta, que garantice que se lleve a cabo.

El licenciado Picado Chacón aclara que en junio de 2011 hay un producto de esa Consultoría que se llama “Producto de Asesoría Técnica”, que lo que decían era que darían los términos de referencia cuando la Caja saliera a contratar y contratara, momento en que ellos la iban a asesorar y dar el apoyo técnico del proceso.

Agrega el Director Loría Chaves que hay una lámina donde se indica la secuencia del proyecto y dice: “2012, Gerencia suspende el proyecto”. Lo que le parece es que hay que anotarlo de otra manera, de lo contrario va a aparecer el licenciado Picado Chacón suspendiendo el proyecto.

El licenciado Picado Chacón agradece el comentario y agrega que en julio de 2011 la Gerencia, en aquel momento, le hace una consulta a la Dirección Jurídica indicando que tiene un producto en la consultoría y no lo puede ejecutar y la respuesta fue que no se puede ejecutar por no contar con los recursos financieros. En ese momento, en julio de 2011, en pleno anuncio de la crisis financiera institucional, lo que él entendió es que si no se podía seguir adelante para hacer un

equipo, para hacer un alquiler y para pagar gastos, lo aconsejable era la suspensión activa del proyecto y eso fue lo que se decidió. No está diciendo que se acabó el proyecto, es que no tenía ninguna posibilidad. En julio de 2012 todo el personal del equipo se reintegró y cortaron ahí el monto que tenía el proyecto que no estaba caminando bien. Después, conforme se han tenido conversaciones con el Director del proyecto, a partir de marzo de 2013 la Gerencia entra a valorar un proyecto que tenía más de seis años de desarrollo, con un equipo y con el apoyo del licenciado Lacayo y alguna gente que también estuvo en el proceso, y pensaron en traer empresas como Oracle, etc., que vinieron a tratar de evaluar el proyecto y la factibilidad que tenía. Eso fue en marzo de 2013 y la Dirección del proyecto siguió caminando hasta que en noviembre se elaboraron los términos de referencia, se evaluaron y se enviaron de inmediato a la Auditoría.

Se disculpa y se retira del salón de sesiones el Director Gutiérrez Jiménez.

Finalmente y con base en lo deliberado, **se dispone**, en forma unánime y mediante resolución firme, que la Gerencia Financiera presente el informe complementario con la respectiva propuesta de acuerdo, para la sesión del 30 de abril en curso.

El licenciado Lacayo Monge se retira del salón de sesiones.

ARTICULO 4º

El señor Gerente Financiero presenta el Informe de Gestión Financiera 2013, Gerencia Financiera. La presentación la hace con base en las siguientes láminas:

- i) Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Financiera
Informe de Gestión Financiera
Seguro de Salud.

ii)



iii)

Crisis financiera de la CCSS se convirtió en un tema frecuente en los medios de comunicación.



iv)

Atrasos en los pagos y niveles mínimos de liquidez característicos presentes a mediados del 2011.



v)

Medidas de contención y optimización y mejora en la calidad del gasto.



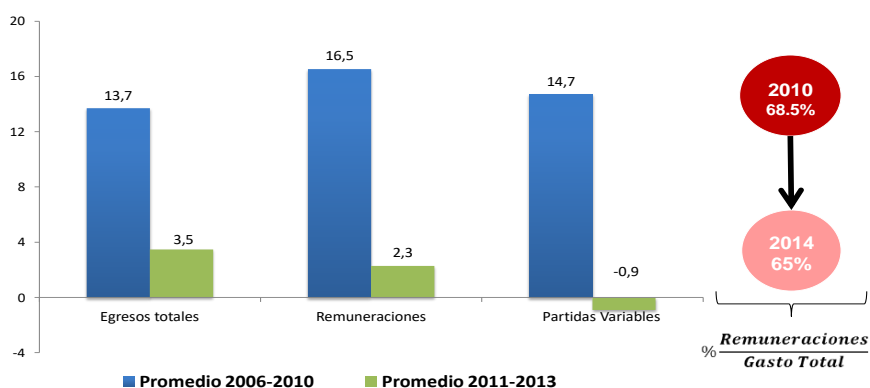
vi)
15 Aspectos más relevantes de la gestión financiera, 2013.

vii)
1) Óptimo control sobre los factores asociados con las remuneraciones, como principal disparador del gasto:

- Solamente se crearon las plazas estrictamente necesarias y enfocadas a la atención de servicios de salud.
- Durante la administración actual, la creación de plazas representó tan solo un 23% de las creadas en el período anterior.
- Los ajustes salariales se ajustaron al aumento de costo de vida.

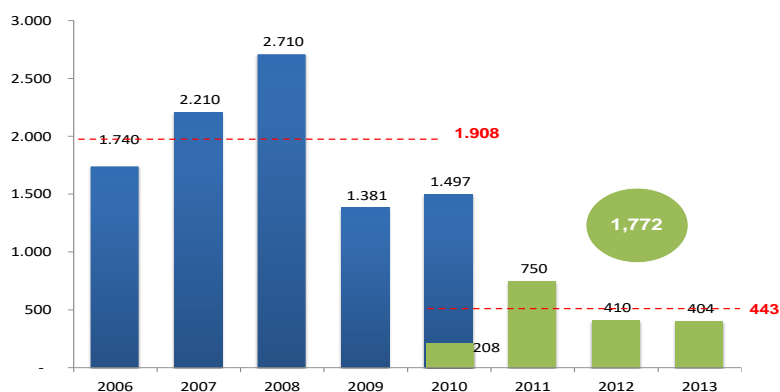
viii)

Tasas de variación reales de las remuneraciones, partidas variables y egresos totales, 2006-2010/2011-2013



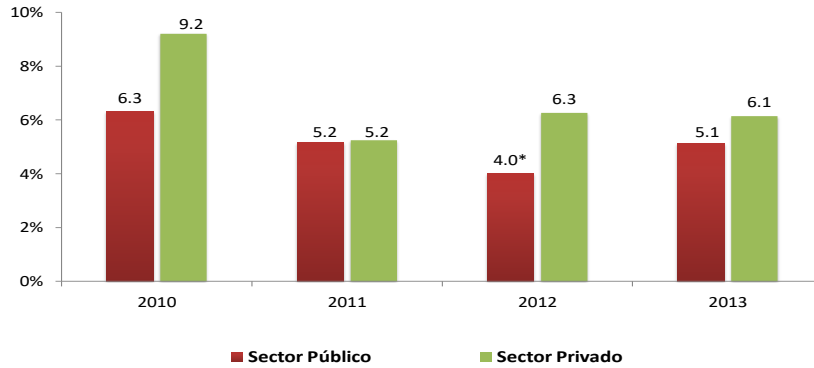
ix)

Número de plazas nuevas creadas anualmente con financiamiento central o local, 2006 -2013



x)

Aumentos salariales anuales otorgados por Decreto Ejecutivo en el sector público y privado. 2010-2013 (en porcentajes)



Fuente: Decretos del Gobierno Central
 *Ronda el 4% anual, debido a que incluye los e\$5.000 del primer semestre 2012

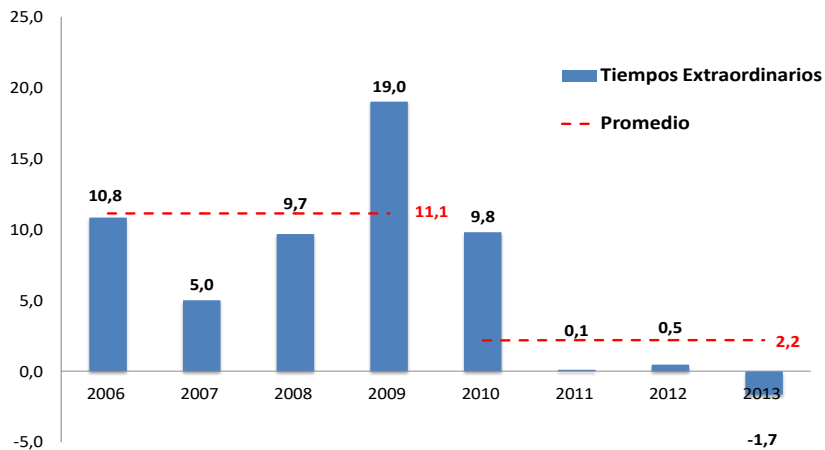
xi)

2) El pago de tiempo extraordinario se ha controlado en sus diversas modalidades (médicas y no médicas)

- El porcentaje de crecimiento del tiempo extraordinario pasó de 11.13% en 2006-2009 a un promedio de 2.18% en 2010-2013.

xii)

Tasas de variación del pago de tiempo extraordinario. 2006-2013 (en términos reales)



Incluye: Tiempo Extraordinario, Disponibilidades, Guardias Médicas y de Residentes y Extras Corrientes Médicas

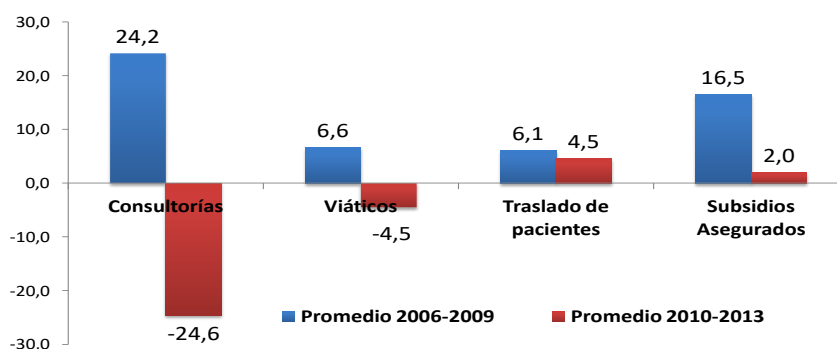
xiii)

3) Optimización de recursos en otras partidas de gasto:

- Aplicación de iniciativas innovadoras para mejorar la eficiencia en el traslado de pacientes
- Control del gasto en viáticos y consultorías.
- Necesidad de monitoreo de rubros con tendencia creciente.

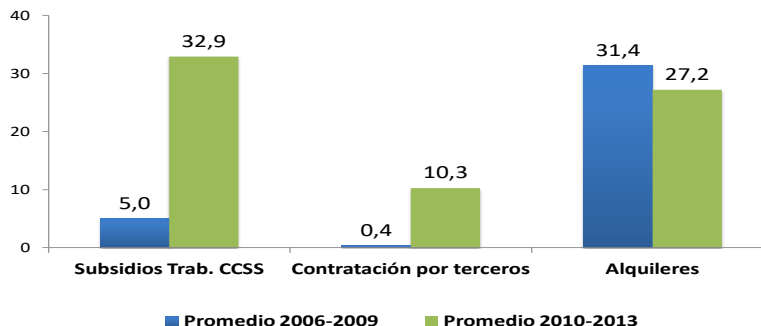
xiv)

Comparación del promedio de las tasas de variación reales, periodo 2006-2009 vs 2010-2013 (en porcentajes)



xv)

Comparación del promedio de las tasas de variación reales, periodo 2006-2009 vs 2010-2013 (en porcentajes)



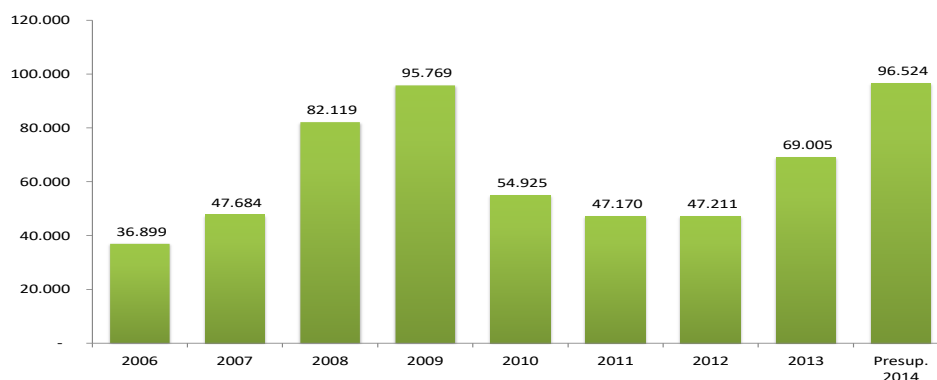
xvi)

4) Aumento de los recursos financieros destinados a inversiones y mantenimiento:

- La recuperación financiera del Seguro de Salud facilita el re-direccionamiento de recursos hacia inversiones prioritarias.

xvii)

**Monto destinado a la inversión y mantenimiento.
Cifras reales en millones de colones (2014=100)**



xviii)

Desde el 2012 se mantiene el fortalecimiento de las inversiones y mantenimiento

**Fortalecimiento de la Inversión y mantenimiento.
Periodo 2011-Presupuesto 2014**

Concepto	Monto				Tasa de variación anual (%)			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
A. Inversiones	26,969	27,656	45,544	71,561	-21.3%	2.5%	64.7%	57.1%
Equipamiento	18,962	13,288	19,073	28,952	-5.4%	-29.9%	43.5%	51.8%
Infraestructura	8,007	14,368	26,471	42,609	-43.8%	79.5%	84.2%	61.0%
B. Mantenimiento ^{1/}	13,069	14,299	18,705	24,963	24.0%	9.4%	30.8%	33.5%
TOTAL	40,038	41,955	64,248	96,524	-10.7%	4.6%	53.1%	50.2%

Nota: 1/ El mantenimiento incluye las subpartidas de materiales que se utilizan para el mantenimiento.

Fuente: Liquidaciones Presupuestarias 2011- Presupuesto 2014

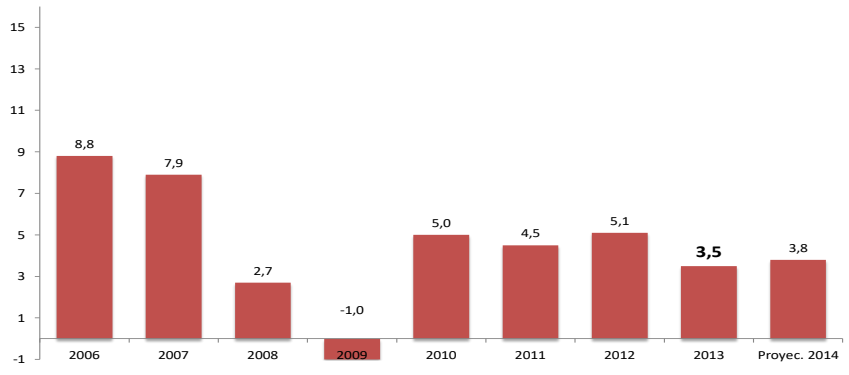
xix)

5) Ingreso por contribuciones se incrementa a tasas moderadas producto del poco dinamismo productivo y de empleo:

- Tasas de variación de los últimos años equivalen a la mitad de las registradas en el período 2006 -2010.
- **Aspecto demanda monitoreo permanente.**

xx)

Actividad económica caracterizada por tasas moderadas. 2013 inferior a la tasa del 2012

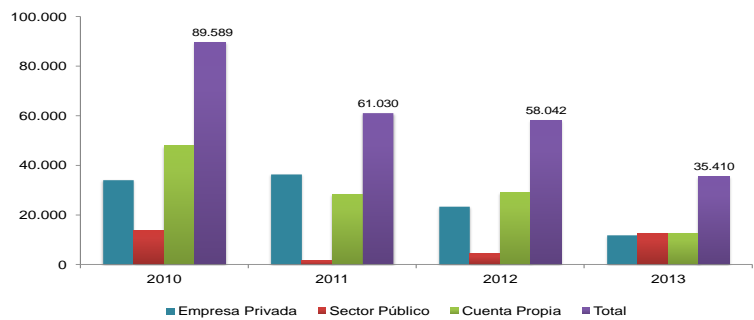


Fuente: Banco Central de Costa Rica.

xxi)

Mercado laboral con poca generación de nuevo empleo y aumento del empleo informal.

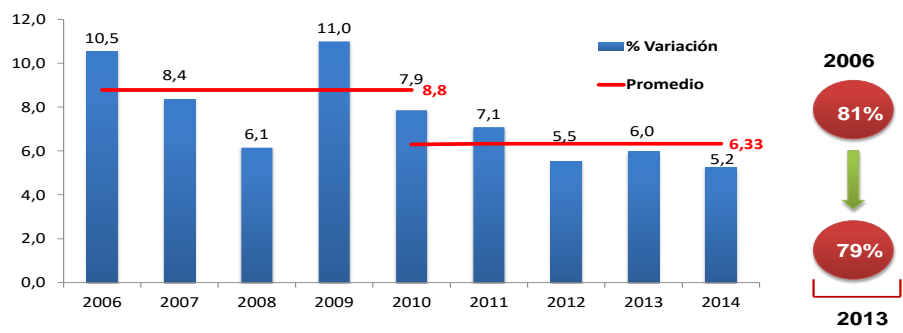
Incremento neto de los trabajadores afiliados al Seguro de Salud, 2010-2013



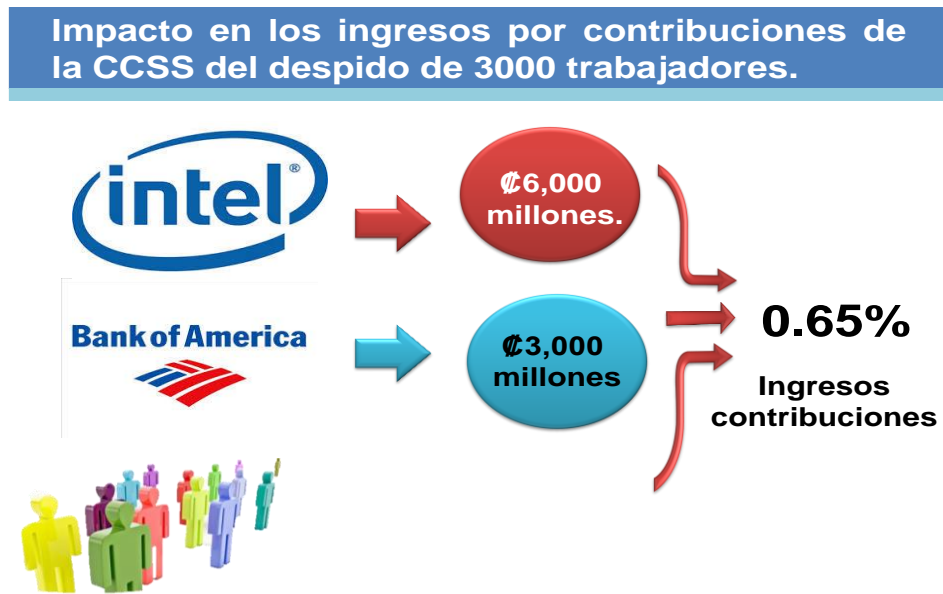
Fuente: Dirección Actuarial, INEC

xxii)

Porcentajes de variación reales de las contribuciones SEM Período 2006-Presupuesto 2014



xxiii)



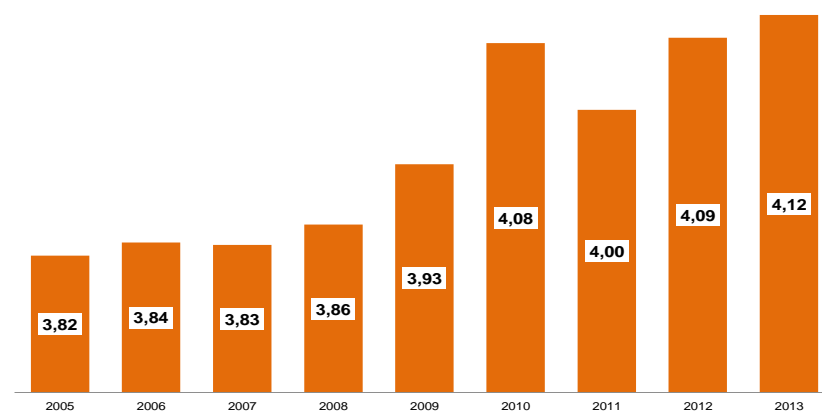
xxiv)

6) La producción de servicios muestra una tendencia creciente pero algunos registran tasas objeto de análisis.

- Las consultas por habitante y entrega de medicamentos mantienen tendencias al alza.
- Tasas de cirugías por 100 habitantes registran una tendencia decreciente.

xxv)

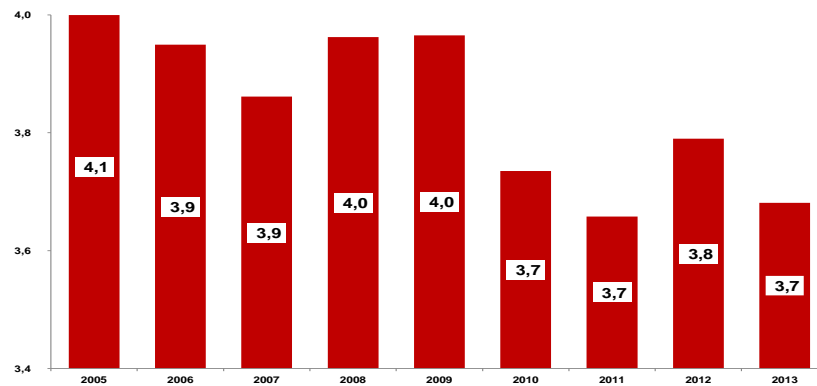
Las consultas totales y por habitante han aumentado durante el período 2005-2013



Fuente: INEC y Anuarios Estadísticos. Estadísticas de Salud. CCSS

xxvi)

..sin embargo, las cirugías por cada 100 habitante evidencian oportunidades de mejora



Fuente: INEC. Anuarios Estadísticos. Dirección Actuarial

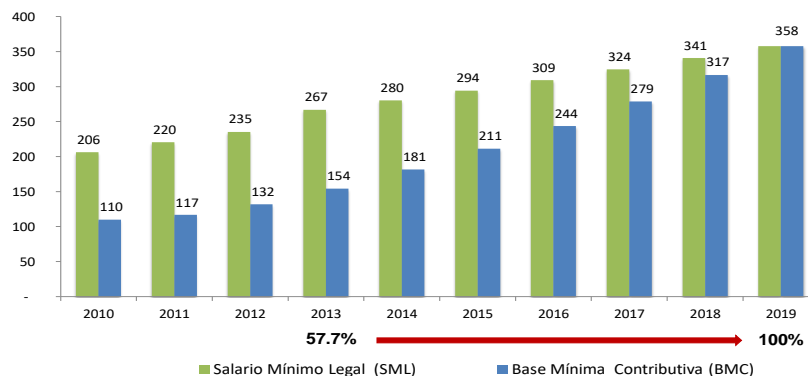
xxvii)

7) Ajuste de la BMC medida para fortalecer los ingresos de los Seguros de Salud y Pensiones:

- A partir de enero 2014 la BMC alcanzó un 57.7% del salario mínimo legal.
- El ajuste continuará gradualmente hasta alcanzar el 100% del salario mínimo en el 2019.

xxviii)

**Ajuste a la BMC al salario mínimo legal
Periodo 2010-2019 (montos en miles de colones)**



Fuente: Gerencia Financiera
Nota: A partir del 2013 se esperan ajustes graduales a ser aprobados en octubre de cada año, que entrarán a regir en enero del año siguiente:

xxix)

8) Ingresos ordinarios del Estado aumentaron a partir del año 2012, pero la Deuda total con tendencia creciente:

- Hacienda mejoró el cumplimiento de sus obligaciones ordinarias, que resultan claves para el financiamiento de inversiones y gastos del Seguro de Salud.
- Incremento de la BMC y cobro de vacunas y Código de Niñez y Adolescencia aumenta la deuda total del Estado.

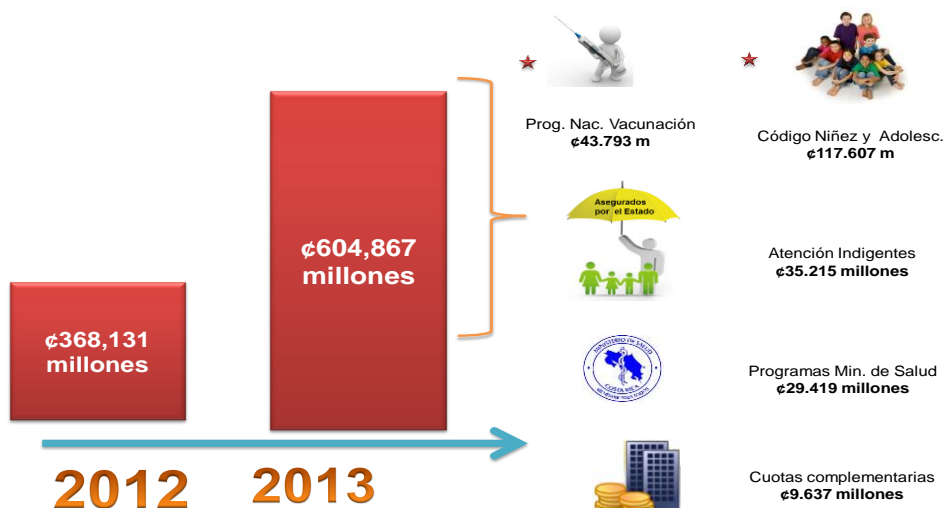
xxx)

Ingresos Ordinarios del Estado aumentan por el pago oportuno de las transferencias y Ley del Tabaco.

Concepto	Monto			
	2011	2012	2013	2014
Estado como Patrono	151.179	160.840	178.407	195.765
Cuota Estatal	19.280	23.619	27.514	26.609
Transferencias	30.363	107.850	131.876	138.289
Atención Indigentes	-	52.756	42.868	50.657
Trabajadores Independ.	27.934	52.326	55.221	60.453
Otras Leyes (Penitenciario y Paternidad)	2.429	2.769	3.403	4.055
Ley del Tabaco	-	-	30.384	23.124
Ingresos Ordinarios del Estado	200.823	292.309	337.796	360.663
Más:				
Ingresos por títulos valores	114.251	68.385	28.198	-
Ingresos Totales del Estado	315.074	360.694	365.994	360.663

xxxii)

Incremento de la Deuda del Estado ha aumentado debido a 3 factores principales: menor pago de Asegurados por Cuenta del Estado, aumento de la BMC y registro de nuevos conceptos de deuda



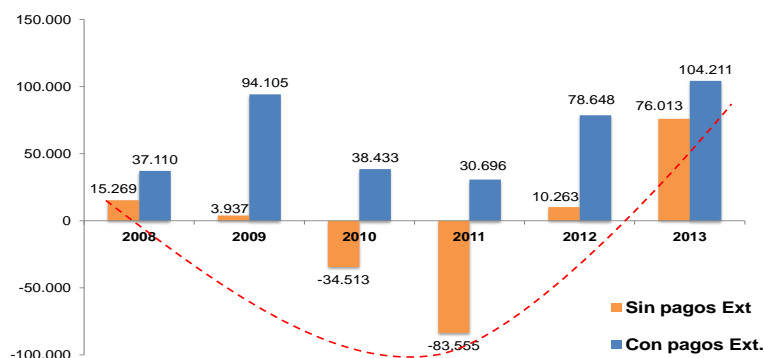
xxxii)

9) El equilibrio financiero del período 2012 – 2013 no dependió de pagos extraordinarios del Estado:

- A diferencia del 2011, los ingresos aumentaron su independencia del pago de deudas del Estado.

xxxiii)

Diferencia entre ingresos y egresos totales del Seguro de Salud (cifras en millones de colones)



Fuente: Liquidaciones presupuestarias 2008-2013

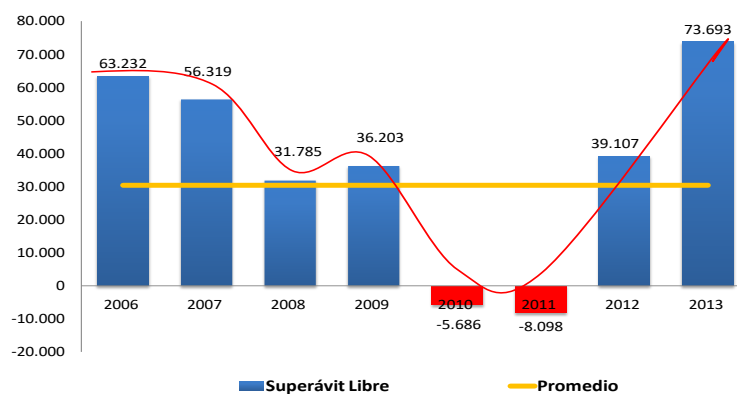
xxxiv)

10) Los resultados globales presupuestarios reflejan el equilibrio financiero logrado:

- Al cierre del 2013 se obtuvo un monto en Superávit Libre de ¢73.693 millones, superior al obtenido en 2006.
- Al mes de abril 2014 se registran ¢34.421 millones por concepto de Asignaciones Globales.

xxxv)

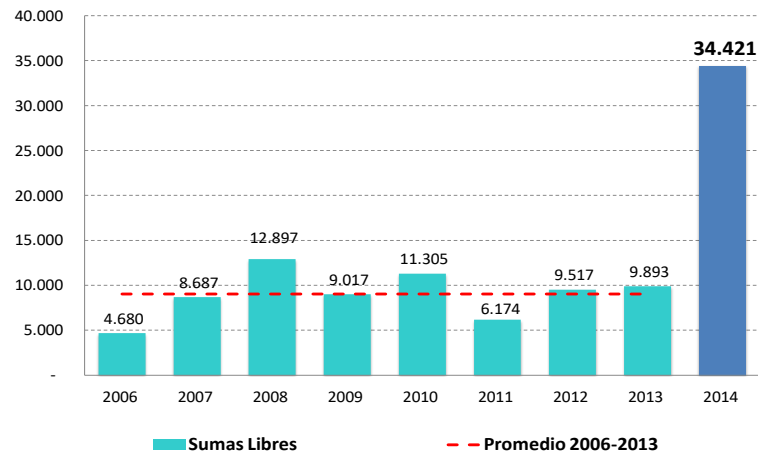
Superávit presupuestario libre Periodo 2006-2013 (cifras en millones colones)



Fuente: Dirección de Presupuesto, Liquidaciones Presupuestarias 2006-2013

xxxvi)

Asignaciones Globales presupuestarias Periodo 2006-2014 (cifras en millones colones)



Fuente: Presupuestos Originales 2006-2013 y Modificado 2014

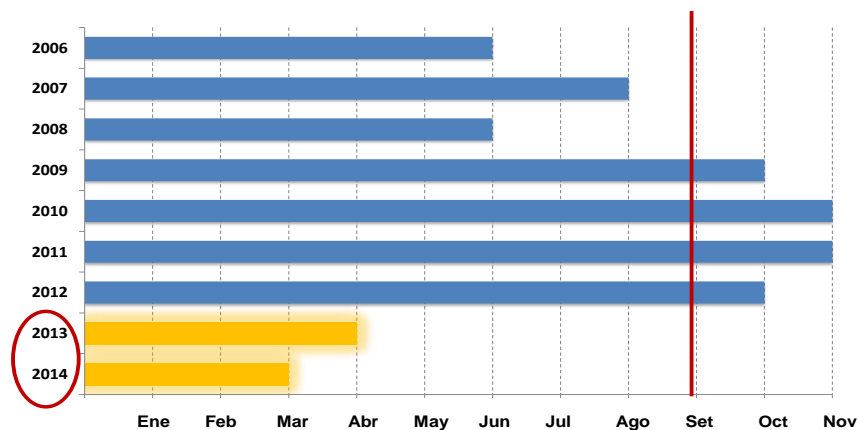
xxxvii)

11) Conformación oportuna de principales reservas salariales:

- Al mes de marzo 2014 ya se cuenta con la reserva total del aguinaldo.
- Se proyecta el aprovisionamiento total de la reserva del salario escolar 2014 para el mes de junio 2014.

xxxviii)

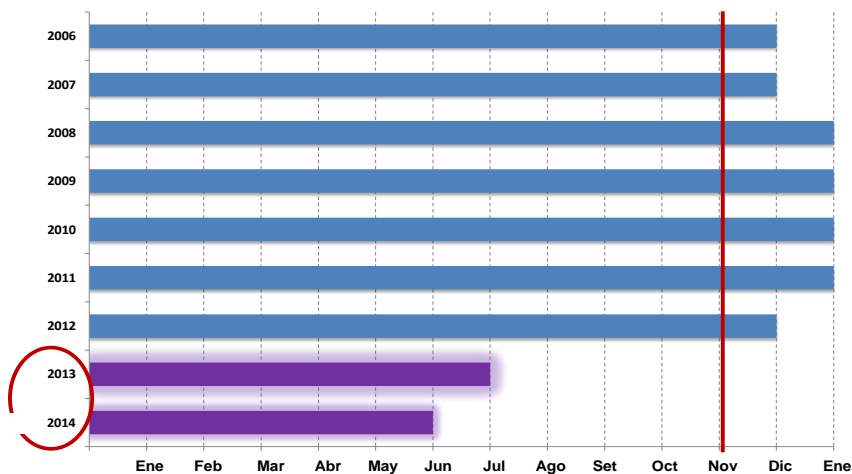
Mes final de acumulación de la “reserva total” para el pago del Aguinaldo, 2006-2014.



Fuente: Área Tesorería General

xxxix)

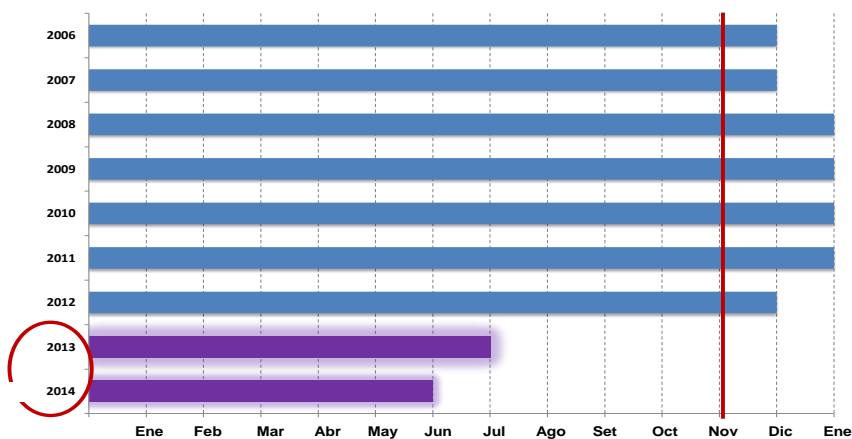
Mes final de acumulación de la “reserva total” para el pago del Salario Escolar, 2006-2014.



Fuente: Área Tesorería General

xl)
12)

Mes final de acumulación de la “reserva total” para el pago del Salario Escolar, 2006-2014.



Fuente: Área Tesorería General

xli)

Suscripción del Convenio de Préstamo CCSS- BCIE para el financiamiento del Programa de Renovación de la Infraestructura y Equipamiento Hospitalario



Suscrito en Enero 2014 por un monto total de US\$270 millones



Hospital de la Anexión

Construcción de Torre de hospitalización

15,994 m² / US\$ 39.2 millones
Población adscrita: 136,114 hab



Hospital de Puntarenas

Sustitución de infraestructura y equipo dañados por terremoto, de setiembre 2012

45,000 m² /US\$129.6 millones
Población adscrita: 269,275 hab



Hospital Calderón Guardia

Construcción y equipo de Torre Este y otras áreas dañadas por incendio de julio 2005

18,000 m² /US\$101.2 millones
Población adscrita: 1,451,087 hab

xlii)

13)

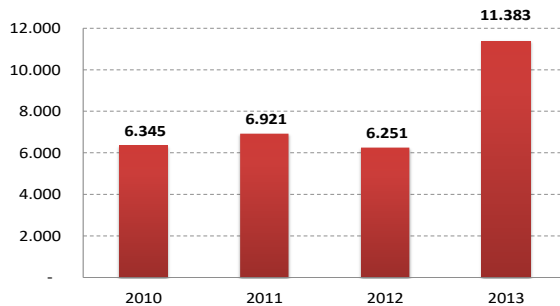
Avance significativo en las gestiones generadoras de ingresos:

- El indicador de morosidad patronal se mantuvo en niveles relativamente bajos.
- Incremento significativo en los pagos efectuados por el INS.
- Reducción de solicitudes pendientes atendidas y casos resueltos.

xliii)

La estabilización de la herramienta MIFRE y la simplificación de los procesos han permitido una facturación al INS más eficiente

Evolución en la recaudación de las sumas cobradas al INS por Riesgos Excluidos. Periodo 2010- 2013



Fuente: Dirección de Coberturas Especiales.

xlv)

Resultados de la Gestión de Cobro Institucional

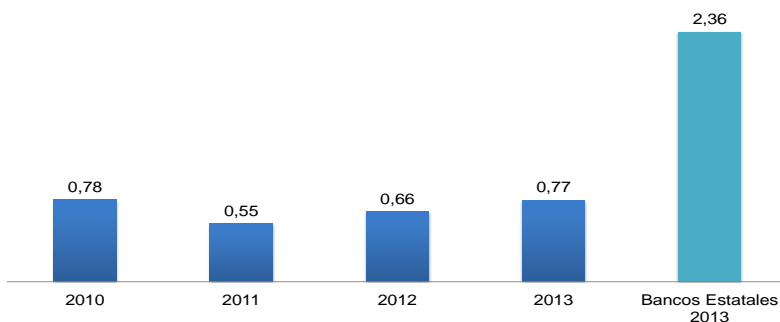
Gestión Cobratoria	Periodo			
	2010	2011	2012	2013
Avisos de cobro notificados.	81,100	87,849	94,620	55.192
Cartera en cobro judicial.	79.29%	86.47%	87.01%	85.80%
Cuota obrera susceptible de denuncia penal.	78.64%	87.66%	88.97%	90.74%
Cierres de negocios tramitados.	3,678	4,550	4,695	4.354
Adecuaciones de pago formalizadas.	7,633	8,050	13,087	8.871
Sumas recuperadas (en millones de ₡).	167,052	181,697	211,505	250.156

Fuente: Dirección de Cobros

xlv)

La morosidad institucional se mantiene por debajo de la meta de 1%, en 2014 se espera alcanzar un indicador de 0.70%

Porcentaje de Morosidad Total



xlvi)

Resultados de la Gestión del Servicio de Inspección

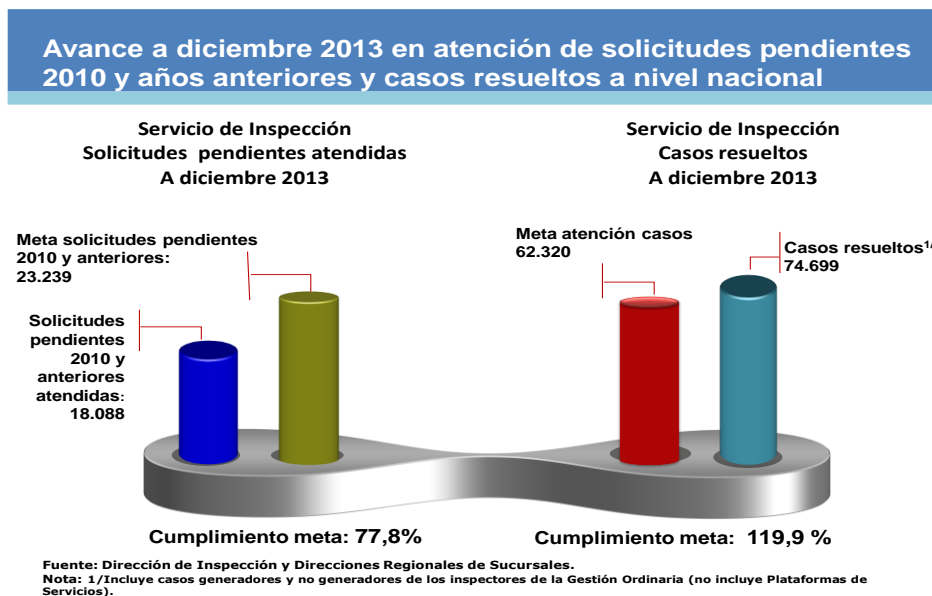
Año ¹	Cuotas (en millones de colones)	Trabajadores asalariados	Trabajadores Independientes	Asegurados Voluntarios	Denuncias en Sede Judicial
2010	14.426	102.521	15.740	2.890	1.122
2011	15.014	99.177	8.283	4.370	1.151
2012	20.914	102.146	6.510	4.465	1.204
2013 ²	18.115	76.823	3.225	2.716	747
Total	₡68.469	380.667	33.758	14.441	4.224

Fuente: Dirección de Inspección y Direcciones Regionales de Sucursales.

Notas: 1) Los años no incluyen monto ni asegurados por concepto de afiliación de TI y AV efectuados por las Plataformas de Servicios.

2) Los datos del 2013 del Servicio de Inspección no son comparables con los años anteriores, al reorientarse el Servicio de Inspección a lo dispuesto por Junta Directiva, respecto al Plan Integral de Fortalecimiento del Servicio de Inspección.

xlvi)

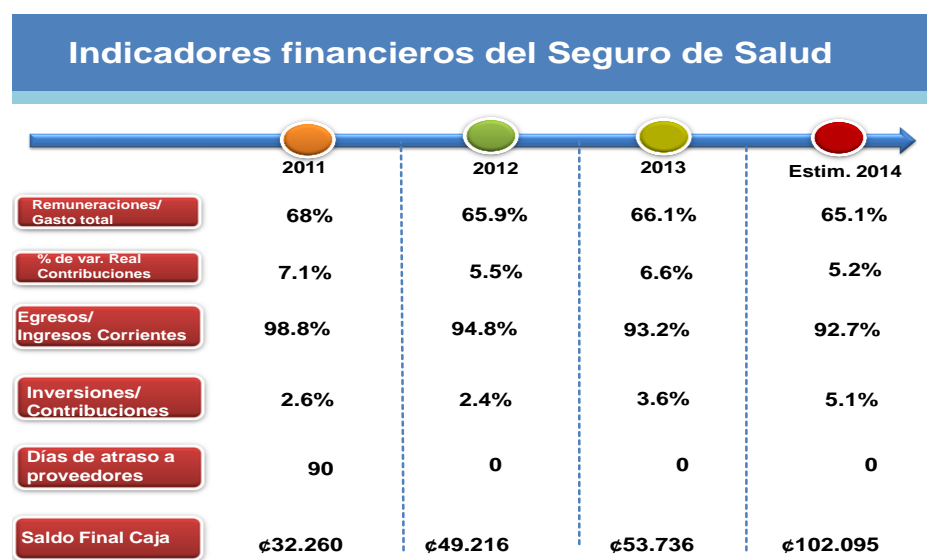


xlvi)

14) El fortalecimiento financiero obtenido a partir del 2012, permite proyectar un balance positivo para el 2014:

- Menor presión del rubro de remuneraciones en el gasto total.
- Mejora la relación entre ingresos y egresos corrientes.
- Continúa el fortalecimiento de las inversiones.
- Frente a un crecimiento moderado de los ingresos por Contribuciones.

xlix)








l)
15)

El equilibrio financiero anual demanda la continuidad de las políticas y medidas adoptadas en los últimos años.






li)



-  **Política selectiva de empleo y creación de no más de 600 plazas anuales. Control estricto sobre el estudio de puestos individuales y grupales.**
-  **Ajuste salariales exclusivamente por costo de vida.**
-  **Control y optimización de tiempo extraordinario. Continuidad de la implementación de segundos turnos y diseño de modalidades alternativas de contratación de tiempo extraordinario.**
-  **Continuidad de medidas de contención del gasto.**
-  **Fortalecer procesos eficientes en la adquisición de bienes y servicio (compras electrónicas, convenios Marcos, prueba efectiva, consignación).**

lii)



-  **Diseño y uso de portafolio de bienes e innovadoras prácticas con la gestión.**
-  **Evaluación integral de las prioridades del Portafolio de inversiones y estimación ex-ante el impacto en el nivel de financiamiento.**
-  **Suscripción de Convenio de Pago de la Deuda del Estado.**
-  **Inclusión en el Presupuesto Nacional de la República del financiamiento suficiente para: Asegurado por cuenta del Estado, cuota complementaria Trabajador Independiente, Programa de Vacunación y pago anual del costo de los servicios trasladados del Ministerio de Salud.**
-  **Constitución de reservas técnicas para cubrir necesidades de liquidez, contingencias y recuperación de infraestructura.**

liii) Impulsar medidas para incrementar la eficiencia y productividad de los centros de la CCSS.

Promover medidas de mejora de la gestión hospitalaria:

- Programa Institucional de Cirugía Mayor Ambulatoria.
- Hospitalización de Día.
- Mejora la productividad de los quirófanos (reducción lista de espera quirúrgica).
- Puesta en marcha de unidades únicas de cirugía de alta complejidad en un único centro.

Primer y segundo nivel de atención.

- Aumentar la capacidad resolutive de los EBAIS: Equipamiento (ecógrafos básicos, formación en patologías crónicas (cáncer, diabetes, etc.) e historia digital única, consultas telefónicas con especialistas.

Fortalecer y modernizar el segundo nivel de atención. Plan sobre inversiones y formación de hospitales de segundo nivel (periféricos y regionales).

La doctora Balmaceda Arias considera que la gestión financiera del Seguro de Salud durante el año 2013 ha sido muy positiva y amerita darla a conocer en una conferencia de prensa.

Anota la Directora Solera Picado que el hecho de que en años atrás los fondos rotatorios se cerraban tan temprano, era un signo de que no había la liquidez suficiente. Es un detalle que le parece conveniente mencionar en una conferencia de prensa, porque es muy importante.

El Director Marín Carvajal agrega que para el sector empresarial, la credibilidad institucional ha superado las expectativas,

Por otra parte, le parece a la Directora Solera Picado que el tiempo extraordinario no se ha trabajado con la movilidad o por lo menos las alternativas para bajar el tiempo extraordinario con respecto a la creación de segundos turnos, porque la conversión de plazas no se ha hecho. Hay un estudio que presentó la Gerencia Médica y cuando traiga el asunto de los segundos turnos lo va a plantear, en el sentido de que se hizo toda la metodología y hasta ahí llegó, pero aquí no han venido los resultados de la aplicación de esa metodología.

La doctora Balmaceda Arias considera que el resumen de toda la gestión es verdaderamente satisfactorio y por supuesto que ha sido muy evidente el avance en la parte financiera. Por otra parte, considera interesante que si se cruza esta información con el informe de gestión y de productividad de la Institución, la productividad va para arriba; se ve en todo, en egresos, en cirugías, en consultas, en todos los servicios la producción creció. Está programada para la otra semana la rendición de cuentas de la Institución, así que cree que, como Junta Directiva, todos deben sentirse muy satisfechos de todos los logros que se han tenido en esta parte, a pesar de los comentarios y las críticas que por supuesto en todo lado se dan, pero los números hablan.

Finalmente, la Junta Directiva -en forma unánime- **ACUERDA** dar por recibido Informe de Gestión Financiera, Seguro de Salud que ha sido presentado por el señor Gerente Financiero.

Sometida a votación la moción para que lo resuelto se adopte en firme es acogida en forma unánime. Por lo tanto, el acuerdo se adopta en firme.

ARTICULO 5°

En vista de que, por lo avanzado de la hora no fue posible tratar los temas de la Gerencia Financiera que, en adelante, se detallan, se dispone, por unanimidad y mediante resolución firme, que se conozcan en la sesión ordinaria programada para el 24 de los corrientes:

- a) Oficio número GF-22.797-14, de fecha 02 de abril del año 2014: “*Perspectivas financieras del Seguro de Salud hacia el final año 2011*” (artículo 6° de la sesión N° 8537).
- b) Informe seguimiento acuerdos Junta Directiva.
- c) Informe de seguimiento informes de Auditoría.
- d) Informe Seguimiento DFOES.
- e) Reestructuración de la Gerencia Financiera.

A las diecisiete horas con cuarenta minutos se levanta la sesión.