



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

ASF-199-2016
07-12-2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó según el plan anual trabajo 2016 del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna, con el fin de evaluar las acciones estratégicas promovidas por la Dirección de Presupuesto para el mejoramiento de los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación del plan - presupuesto, así como, para la contribución con la sostenibilidad financiera de los seguros administrados por la Caja Costarricense de Seguro Social.

En la formulación del plan - presupuesto institucional se observa debilidades de control interno con respecto a la inexistencia de un sistema de información para la captura, consolidación y manipulación, por otra parte no hay una vinculación que integre el proceso realizado por la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Planificación Institucional, así como, la Dirección Actuarial y Económica, que permita visualizar los riesgos a las estimaciones de los ingresos y gastos, la asignación, distribución y justificación de los recursos en torno a las metas establecidas, la capacidad instalada y posibilidades financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Sobre el control y evaluación del plan - presupuesto existen diferentes niveles de responsabilidades en este proceso, iniciando por las unidades ejecutoras que deben velar por el estricto cumplimiento a la normativa que rige cada materia, en la generación de gastos de calidad, orientados a cubrir las necesidades reales y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Dentro de las iniciativas y proyectos planteados por la Gerencia Financiera, Dirección de Presupuesto y Dirección de Planificación Institucional se observa la orientación al Presupuesto por Resultados y Plurianual, medidas de sostenibilidad financiera y las metodologías de asignación de recursos prospectivas, que se orientarían a solucionar debilidades de control interno y situaciones estructurales de la Institución, sin embargo, en lo propuesto es necesario la participación de más actores según cada proyecto, como la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Cuerpo gerencial, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Dirección Actuarial y Económica, Direcciones de Sede y unidades ejecutoras.

En razón de lo anterior, se recomendó al Cuerpo Gerencial y los entes técnicos de la Institución la unificación, definición y seguimiento de una Política de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud a través de un consejo de sostenibilidad financiera permanente, así como, el establecimiento de un plan para la puesta en marcha de los proyectos impulsados por la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Planificación Institucional y la Gerencia Financiera.





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

ASF-199-2016
07-12-2016

ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

INFORME AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS LIDERADAS POR LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO (UE 1126) PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO, LA VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN.

ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se efectuó de conformidad con el Plan Anual 2016 del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar las acciones estratégicas promovidas por la Dirección de Presupuesto para el mejoramiento de los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación del plan - presupuesto, así como, para la contribución con la sostenibilidad financiera de los seguros administrados por la Caja Costarricense de Seguro Social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las acciones ejecutadas por la Institución para el mejoramiento del proceso de formulación y asignación presupuestaria, así como su vinculación con las metas establecidas en la planificación de la CCSS.
- Verificar las acciones realizadas por la Institución para el fortalecimiento de la ejecución, control y evaluación presupuestaria, que permitan anticipar posibles desviaciones y facilite el desarrollo de alternativas de acción para coadyuvar al logro de los objetivos propuestos.
- Evaluar los mecanismos instaurados por la Dirección de Presupuesto para el establecimiento de pronósticos financieros, con el objetivo que estos promuevan el equilibrio entre las necesidades y las fuentes de financiamiento.
- Indagar sobre las principales iniciativas o proyectos liderados por la Dirección de Presupuesto para contribuir a la sostenibilidad financiera de los recursos institucionales a corto y largo plazo.



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

ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio comprende la solicitud y análisis de las acciones estratégicas realizadas por la Dirección de Presupuesto para el fortalecimiento del proceso presupuestario, la vinculación con la planificación Institucional y su contribución en la sostenibilidad financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el periodo comprendido desde el 01 de enero 2015 hasta el 30 de setiembre 2016.

El estudio se realiza cumpliendo con lo establecido en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público.

METODOLOGIA

Para la realización del estudio y el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizaron los siguientes procedimientos metodológicos:

Solicitud, extracción y análisis de información:

- Solicitud de iniciativas o proyectos propuestos para el mejoramiento de los procesos presupuestarios, el equilibrio presupuestario y la sostenibilidad financiera por parte de la Dirección de Presupuesto.
- Análisis de documentos facilitados por la Dirección de Presupuesto en torno a la gestión realizada para la elaboración de estimaciones.
- Aplicación de instrumento para recopilar información sobre la gestión y procesos desarrollados por la Dirección Presupuesto y la percepción de los centros de salud.
- Análisis de informes emitidos por la Contraloría General de la República y productos generados por esta Auditoría.

Aplicación de entrevistas y consultas a los siguientes funcionarios:

- Lic. Marco Rodríguez Morales Asistente Técnico Contraloría General de la República.
- Lic. Walter Leandro Ovares, Fiscalizador Contraloría General de la República.
- Lic. Rodrigo Paniagua Páez, Fiscalizador Contraloría General de la República.
- Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto.
- Lic. Leylin Méndez Esquivel, Jefe Área Control y Evaluación Presupuestaria.
- Dr. Róger Ballesteros Harley, Director de Planificación Institucional.
- Licda. Marta Jiménez Vargas, Jefa del Área Planificación Operativa.
- Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Jefe Área de Planificación Táctica.
- Lic. Luis Guillermo López Vargas, Director Actuarial y Económica.
- Lic. Errol Muñoz Cortés, Funcionario de la Dirección Presupuestaria Contable del ICE.



MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno 8292.
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, N-1-2012-DC-DFOE
- Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”
- Plan Estratégico Institucional 2015 -2018

ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR

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

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

HALLAZGOS

1. SOBRE EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN - PRESUPUESTO

El proceso de formulación del plan – presupuesto Institucional carece de una vinculación entre los resultados físicos esperados y la inversión de recursos necesarios para cumplirlos, situación que limita la programación eficiente, la transparencia y rendición de cuentas de los fondos públicos administrados por la Caja Costarricense de Seguro Social.

Actualmente la Institución realiza la asignación de recursos basado en históricos del gasto y en la estimación de los ingresos, estos elementos son los principales parámetros para el presupuesto inicial de las unidades ejecutoras, también se incluyen otros factores como necesidades especiales producto de situaciones del entorno, decisiones gerenciales o acuerdos de Junta Directiva, programas planteados por las unidades ejecutoras y/o Gerencias, plazas nuevas recibidas por las unidades, gasto de operación adicionales derivados de nueva infraestructura y la conformación de fondos especiales para el financiamiento de proyectos y servicios de interés institucional.

Adicionalmente, el proceso de formulación del plan - presupuesto se realiza la mayor parte en forma separada por la Dirección de Presupuesto (Financiero) y la Dirección de Planificación Institucional (Metas Físicas), y se unifica principalmente en la presentación de documentos, directrices y normativa.



Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, N-1-2012-DC-DFOE, en relación con la fase de formulación presupuestaria, en su alcance y la definición de parámetros para la medición de resultados y rendición de cuentas, señala:

“4.1.2 Alcance. La formulación presupuestaria integrará en forma coordinada y coherente, la programación presupuestaria y la presupuestación de los ingresos y gastos del año, para lo cual considerará como elementos básicos de referencia, entre otros aspectos, el contexto macroeconómico y otras variables del entorno que afectan el accionar de la institución, la continuidad de su gestión, la visión plurianual de su financiamiento y la demanda de los bienes y servicios que produce.”.

“...4.1.8 Definición de parámetros para la medición de resultados y la rendición de cuentas.

En la fase de formulación presupuestaria el titular subordinado responsable, debe establecer los mecanismos y parámetros que permitirán medir el cumplimiento de la planificación anual y faciliten la rendición de cuentas sobre la utilización de los recursos y los resultados alcanzados. Para lo anterior deben definirse indicadores de gestión y de resultados en función de los bienes y servicios que brinda la institución y las metas establecidas, los cuales deberán ser aprobados por el jerarca...”

El Plan Estratégico Institucional 2015 -2018, en torno al eje estratégico de “Gestión Institucional”, sobre la planificación, establece:

“3a. Consolidación del sistema de planificación institucional, considerando lo siguiente:

- El alineamiento de los planes en los diferentes niveles.*
- La integración de la planificación y el presupuesto.*
- El direccionamiento de la agenda de fortalecimiento y la definición de metodologías institucionales que contribuyan a fortalecer la gestión por proyectos.*
- La transformación gradual de la organización hacia un modelo de gestión orientado a resultados, que considere el establecimiento de metas sanitarias y de pensiones.*
- La integración del enfoque de riesgos en el quehacer institucional, para el fortalecimiento de la gestión y el logro de objetivos y fines institucionales.*
- El ajuste del sistema de planificación institucional según el modelo de organización por redes integradas de servicios.”*

El 24 de marzo 2015, en el oficio 26223, emitido por esta Auditoría, dirigido a la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, Presidenta Ejecutiva, sobre el Insumo del proceso de Gestión Actuarial vinculada en la Planificación Estratégica Institucional, se mencionó:

“...la Dirección Actuarial y Económica debe tener mayor participación en la planificación estratégica institucional, brindando su opinión financiera mediante proyecciones de mediano y largo plazo que permitan, en el proceso de toma de decisiones, determinar si un proyecto a gestar es viable o no económicamente para la Institución de acuerdo con el análisis de los diferentes escenarios y así salvaguardar las finanzas públicas.



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

Asimismo, las proyecciones económicas que esa Dirección realice, deben ser efectuadas a 5 o 10 años, es decir, analizar los escenarios en el mediano y largo plazo a fin de medir la sostenibilidad financiera tanto en el seguro de salud como en el seguro de pensiones.

Realizar la investigación económica-financiera de las variables macroeconómicas nacionales (desempleo, tasa de intereses, inflación, devaluación, entorno político, etc.) con el objetivo de determinar el impacto que producen estas variables en las finanzas institucionales...

... En el proceso de planificación se debe mantener un monitoreo constante sobre los distintos factores (políticas, disposiciones, regulaciones, y otros), es decir, el conocimiento permanente y actualizado del entorno externo y de los posibles cambios que limiten o incidan en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a esta Institución, de conformidad con lo dispuesto por la Constitución Política; estableciendo la coordinación adecuada y necesaria con los diferentes sectores o niveles del Estado, que permita fortalecer el desarrollo de la C.C.S.S., así como la eficacia y eficiencia de los programas de salud y pensiones, teniendo la capacidad de brindar soporte técnico permanente a la Presidencia Ejecutiva, con el propósito de que asuma con liderazgo y protagonismo, el rol que le corresponde como Jerarca de la Caja Costarricense de Seguro Social en la definición de las Políticas de Salud Pública."

El 26 de Octubre 2016, se desarrolló sesión de trabajo para obtener criterio, visualización y riesgos sobre el proceso presupuestario de la Institución, con el Lic. Marco Rodríguez Morales, Asistente Técnico, Lic. Walter Leandro Ovares y Lic. Rodrigo Paniagua Páez, Fiscalizadores, funcionarios del Área de Fiscalización de Servicios Sociales de la Contraloría General de la República, quienes señalaron, en forma general, lo siguiente:

- En la actualidad se está impulsando la presentación y distribución de los recursos alineados a un presupuesto por resultados (Asignar recursos al cumplimiento de ciertos indicadores o metas que cada Institución defina), para lo cual se deben cumplir ciertos requerimientos básicos que representan un cambio del paradigma y la forma de trabajo tradicional.
- Se debe fortalecer la coordinación entre la Dirección de Planificación Institucional (metas físicas) y la de Presupuesto (metas financieras), para que trabajen unidas en los procesos, siendo necesario un cambio de visión y estrategia para poder medir la eficiencia en la asignación de recursos y en el control de los gastos.
- Las estimaciones deben estar más apegadas a la realidad de los gastos y registros de ejecución más oportunos.

Este Órgano de Fiscalización y Control aplicó una encuesta a los Directores Administrativos-Financieros y Encargados del Área Financiera y Subárea de Presupuesto, en 18 centros de trabajo (hospitales, áreas de Salud y Direcciones regionales) relacionados con las oportunidades de mejora en el control interno, los procedimientos y buenas prácticas del proceso presupuestario de la Institución, mostrándose los siguientes resultados:



- En términos generales el resultado de las encuestas refleja que el 54% de los centros se encuentra parcialmente de acuerdo con los procesos actuales, el 33% está en desacuerdo, el 12% le parecen que están bien y el 1% no sabe o no responde sobre lo consultado.
- El 87% de los centros consideran que se debe mejorar el proceso de negociación y asignación, la programación física y financiera, así como la retroalimentación de las experiencias de la formulación.
- Debe existir una real vinculación con metas-productividad y resultados, las unidades deben justificarlas adecuadamente y con esto se formulará correctamente para el logro de los objetivos.
- La no existencia de un **sistema de costos** nos posiciona en situaciones de riesgo, de igual forma presupuestar con base en los gastos históricos, debido a que cada periodo presupuestario depende de las nuevas necesidades de la unidad.
- Replantear la asignación presupuestaria en los rubros de maquinaria y equipo, así como obras de infraestructura de forma que se supere la metodología de principio de anualidad y se realice una asignación bianual, así como mejorar la oportunidad en la comunicación oficial del presupuesto.
- Política presupuestaria: No podemos medir a todas las unidades de igual forma, principalmente por la diferencia de presupuesto (no hay equidad).
- Debe existir un mayor empoderamiento del manejo de los recursos por los centros de trabajo.
- Se carece de mecanismos idóneos como sistemas de Información que fomenten la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas, debe ser un proceso dinámico, eficaz y con un mayor involucramiento por parte de los titulares subordinados.

Esta Auditoría le consultó al Lic. Luis Guillermo López Vargas, Director Actuarial y Económica, su criterio en relación con el proceso de formulación y asignación de recursos o evaluación presupuestaria, al respecto señaló:

*“...en el documento “Política Presupuestaria de los Seguros Sociales”, punto 3), se incluye el tema de “ASIGNACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS” donde se le indica a la Dirección de Presupuesto el monto estimado en cada Seguro, de los ingresos efectivos del período para la Gestión de cada uno de ellos, el gasto máximo en la Administración de los mismos (según los artículos 33 y 34 de la Ley Constitutiva) y el porcentaje disponible para inversiones financieras en infraestructura, tecnología y equipo como se indicó anteriormente lo que esta Dirección produce son insumos o sea las estimaciones de los ingresos que percibe la Institución, es importante señalar que **la Dirección de Presupuesto enfrenta un reto en cuanto asumir un rol de gestión, controlando la calidad y eficiencia de los gastos, así como realizando un mejor proceso de asignación de recursos.***

Ampliando en el tema de la asignación de recursos, se observa que se han utilizado criterios históricos y muchas veces reactivos ante determinados eventos, sin embargo, esa práctica no garantiza el logro de resultados o gastos que influyan en la prestación de los servicios, es decir, en forma general me parece que no se tienen los mecanismos necesarios para medir el uso eficiente del presupuesto asignado versus las metas planificadas.



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

Por ejemplo anteriormente, una de las prácticas que más se ha acercado a un presupuesto por resultados fue los “Compromisos de Gestión”, que de alguna medida vinculaba indicadores de gestión con el otorgamiento de recursos.” (Lo resaltado y subrayado es nuestro)

El 27 de octubre 2016, el Dr. Roger Ballester Harley, Director, la Licda. Marta Jiménez Vargas, Jefa del Área Planificación Operativa y el Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Jefe Área de Planificación Táctica, funcionarios de la Dirección de Planificación Institucional, sobre el proceso de formulación del plan – presupuesto de la Caja, señalaron:

“La elaboración del presupuesto Institucional por décadas ha sido de base histórica, centralista y con una visión de corto plazo, estos elementos han limitado medir la eficiencia en la administración de los recursos, independientemente (Eficientes o no) de los resultados alcanzados, se asigna el gasto del año anterior más un determinado porcentaje de aumento, adicionalmente durante el periodo en ejercicio se realizan múltiples modificaciones al presupuesto que podrían estar impactando o no las metas propuestas.

Esta Dirección ha advertido sobre las oportunidades de mejora para los procesos de formulación y de modificaciones al presupuesto, por cuanto debería de haber un modelo fortalecido dirigido a la rendición de cuentas, desde los procesos de formulación, considerando que en esa etapa se establecen las necesidades y se asignan los recursos correspondientes, sin embargo, en el transcurso del periodo se solicitan distintas modificaciones para asignar más presupuesto (esta práctica es un arma de doble filo), y cumplir con la ejecución de éste, sin que se vincule con los objetivos y metas.

En cumplimiento a las normativa técnica, establecida por la Contraloría General de la República, y para tratar de iniciar un proceso de vinculación, se ha venido coordinando con la Dirección de Presupuesto, para que al menos en cada proceso se emitan instructivos y directrices para la elaboración del plan – presupuesto en un solo documento; asimismo, en el caso de los informes de ejecución y evaluación, evitando una separación total.

Igualmente se coordina y se está trabajando de manera conjunta en el desarrollo conceptual – metodológico e instrumental para impulsar la estrategia de planificación y presupuesto por resultados.

La intención es consolidar la vinculación de la planificación con el presupuesto de tal forma que se formulen metas con el financiamiento; sin embargo, hay que considerar que no se podrá cumplir la norma al 100%, por las carencias en el tema de costeo a los procesos Institucionales, la necesidad de hacer cambios en la estructura, normativa y procesos que se realizan actualmente, por eso deben ser mejoras paulatinas. Se ha trabajado en la vinculación señalada pero a las unidades se les dificulta al no tener claridad en cuanto a los costos de los procesos que llevan a cabo.



Así mismo es necesario la creación de unidades de plan-presupuesto con criterios más amplios, es decir, que su estructura permita integrar a los enlaces de planificación y de presupuesto, y se conforme una sola unidad de trabajo, con la finalidad de elaborar en forma conjunta el plan-presupuesto, establecer en estos niveles mecanismos de control y evaluación que determinen el grado de cumplimiento de objetivos, metas y del presupuesto, con acciones de mejora cuando sea necesario, alineados todos al proceso para alcanzar conjuntamente los objetivos y resultados institucionales, e igualmente es trascendental ir hacia la integración de esos procesos para minimizar riesgos.

Por otro lado, se requiere desarrollar un modelo que permita crear las condiciones técnicas y legales para mejorar los criterios de asignación de recursos con enfoque de Red de Servicios y esto implica para la Caja un alto nivel de desconcentración, la Institución necesita migrar a ese pensamiento, además, la Junta Directiva ha señalado que el presupuesto debe orientarse al cumplimiento de objetivos y logro de resultados.

Todo lo anterior, debe ser acompañado de una revisión sistémica de cambio y mejora en la gestión. Se necesita pasar de la cultura de cumplimiento a una "Cultura de Resultados", esto implica un mayor compromiso, con liderazgo gerencial en forma conjunta con sus equipos gestores de programas y proyectos de intervención social y de cambio; en donde el éxito no se mida solo en la individualidad de una gerencia o unidad ejecutora, sino en la integración y su contribución al logro de los resultados institucionales como un todo.

El esfuerzo de las Direcciones de Planificación y Presupuesto van en esa vía, se requiere este compromiso para superar prácticas tradicionales y resistencia frente a la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión."

Adicionalmente, los citados funcionarios de la Dirección de Planificación Institucional, señalaron:

"Esta nueva visión de cómo hacer las cosas, incorpora esfuerzos de muchos actores, además, el apoyo de la Junta Directiva ha sido vital, para romper el ciclo de solamente ver procesos e insumos, sino para avanzar a obtener productos y resultados. Al respecto la Junta Directiva ha tomado acuerdos concretos en el tema de gestión para resultados en la sesión de JD N° 8730, artículo 13 y en la sesión de JD N° 8764, artículo 26, así como en el tema de proyectos Sesión de JD N° 8687, artículo 26.

La Dirección de Presupuesto y la Institución deben hacer un cambio de visión en el proceso presupuestario, haciendo una transición del modelo tradicional hacia obtener un eficiente y medible proceso de ejecución de los recursos para el cumplimiento de determinadas metas, cambiando el enfoque operativo y aportando en la generación de ideas de mejora."

El 10 de noviembre 2016, en el oficio DP-1941-2016, el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, expuso proyectos orientados a mejorar el proceso y el equilibrio presupuestario, así como en la contribución de la sostenibilidad financiera Institucional, detallados a continuación:



- **Gestión por resultados:** Proceso presupuestario en donde los decisores claves consideren en forma sistemática los objetivos previstos y los resultados alcanzados por los programas y las políticas públicas a lo largo de todo el ciclo presupuestario. El objetivo es mayor integración entre la planificación y el presupuesto, para lograr mayor trazabilidad entre las metas y los recursos utilizados, medir los resultados de la gestión a través de indicadores estratégicos, concretos y viables, fomentar la cultura de rendición de cuentas, asociar la asignación de los recursos al cumplimiento de resultados e identificar las responsabilidades de los gestores.
- **Presupuesto plurianual:** Es una herramienta de programación físico – financiera de mediano plazo, que permite distribuir los recursos presupuestarios que se prevén recaudar en un período de 3 a 5 años, con sujeción al plan estratégico institucional. Tiene por objetivos fortalecer la programación físico- financiera de los recursos a mediano plazo, facilitar el seguimiento y el cumplimiento de los programas y proyectos, incentivar la práctica de planeamiento estratégico y posibilitar el cumplimiento de los programas y proyectos de maduración plurianual.
- **Metodología de asignación de recursos prospectiva:** Recursos que se asignan para que una persona reciba la atención de los servicios de salud especificada durante un período de tiempo determinado. Es concurrente, utiliza información actual sobre la necesidad de asistencia de los servicios de salud a la población objetivo.

El objetivo es mejorar la capacidad institucional en materia de gestión financiera y presupuestaria a través de la introducción de dos metodologías de asignación de recursos: 1. Asignar los recursos para el primer nivel de atención en función de la población y de sus características: edad, sexo, epidemiología, así como, otras variables clínicas y sociodemográficas. 2. en el caso de la atención hospitalaria, los recursos se asignarán según los Grupos Relacionados de Diagnóstico (GRD), el cual es un sistema de clasificación de pacientes que agrupa los egresos hospitalarios basándose en criterios de similitud clínica e iso-consumo de recursos.

Sobre el impacto de las acciones realizadas por la Dirección de Presupuesto en cuanto a la contribución en la sostenibilidad financiera de la Institución, el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director del citado ente técnico, señaló:

“Es importante recalcar que la sostenibilidad financiera va más allá de la gestión presupuestaria, inclusive de acciones estrictamente financieras, sino que intervienen en ella todos los niveles de gestión institucional que hacen uso de los recursos...”.

Por su parte, el Lic. Gómez Rodríguez, mencionó que en procura de alcanzar la sostenibilidad financiera es necesario avanzar también en los siguientes temas: implementación de acciones de eficiencia en la planificación de actividades, desarrollo de proyectos y uso de los recursos humanos, físicos y financieros, **mayor coordinación intergerencial en la toma de decisiones de alto impacto en los servicios o de alto costo, tales como apertura de nuevos servicios, proyectos de infraestructura, realización de programas nuevos de alcance institucional** y en la automatización de procesos, que permitan disponer de información oportuna para la programación de las actividades y toma de decisiones.



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

De los citados proyectos e iniciativas informados por la Dirección de Presupuesto, se extrae que se encuentran en fases preliminares para iniciar el desarrollo y que por la complejidad requieren cambios graduales en el proceso Institucional.

La principal causa es que la Institución carece actualmente de los mecanismos y herramientas necesarias para poder presentar una formulación del presupuesto vinculada a la planificación, sin embargo, la Administración informó sobre esfuerzos en que se ha venido trabajando para mejorar el citado proceso, como la agenda por resultados, gestión por resultados, el presupuesto plurianual y sobre la metodología de asignación de recursos prospectiva, impulsados por parte de la Gerencia Financiera, la Dirección de Presupuesto y la Dirección de Planificación Institucional, para en forma gradual implementar los cambios requeridos en la forma convencional de realizar este proceso de la Caja.

Adicionalmente, se han realizado avances hacia el objetivo de vinculación del plan - presupuesto, tal es el caso que para la formulación del plan-presupuesto ordinario 2017, la Institución asignó un monto de recursos para las metas estratégicas relacionadas al Plan Nacional de Desarrollo.

En el desarrollo operativo la presupuestación de los centros de salud subdividen en la programación y planeación, unificándose en un documento que se analiza desde dos vertientes independientes, así como con herramientas diferentes, actualmente en Excel para ambos procesos y posteriormente, en la ejecución del presupuesto, se controla con el Sistema Institucional Integrado de Presupuesto y las metas no tiene un sistema de información que permita conocer los avances en forma centralizada.

Las autoridades institucionales tienen el reto para promover los cambios necesarios en el proceso de cumplimiento de resultados medibles en la Caja, por cuanto la formulación del plan – presupuesto presenta un riesgo elevado en que la programación no se ajuste a las necesidades y posibilidades financieras de los seguros administrados por la Institución, disminuyendo la efectividad en la rendición de cuentas y transparencia del uso de los recursos públicos, siendo necesario la incorporación de actores como la Dirección de Presupuesto, Dirección de Planificación Institucional y Dirección Actuarial y Económica para lograr integrar y vincular los resultados financieros y físicos.

Las acciones propuestas por la Administración deben estar relacionadas con la búsqueda de la sostenibilidad financiera de la Institución, para evitar situaciones como la crisis ocurrida en el 2010 o eventos similares que comprometan el cumplimiento de los objetivos en la prestación de los servicios.



2. DEL PROCESO PARA LA EJECUCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN - PRESUPUESTO

Se evidenciaron oportunidades de mejora en el proceso de ejecución, control y evaluación del plan - presupuesto Institucional en aspectos como los sistemas de información, la rendición de cuentas, calidad y efectividad de los gastos vinculados a los resultados obtenidos, como se detalla a continuación:

- La Gerencia Financiera se encuentra trabajando en una política de sostenibilidad financiera que considera los ejes de los ingresos, distribución y asignación de los recursos, así como de la eficiencia en la utilización del presupuesto, sin embargo, las estrategias no se encuentran unificadas a nivel institucional para su implementación, siendo que para un abordaje efectivo e integral se requiere la participación de diferentes actores y decisores en el uso de los recursos.
- La Institución necesita implementar de los mecanismos para conocer si los gastos ejecutados impactan en la consecución de los objetivos y metas por unidad ejecutora, por cuanto no existe la forma de vincular los resultados financieros y físicos alcanzados, de manera que se pueda garantizar que el gasto ha sido de calidad y de impacto público, así como, si estos gastos son sostenibles en el tiempo.
- Existen limitaciones en la ejecución eficiente de las partidas de inversión en infraestructura, equipamiento y mantenimiento, se presentan subejecuciones a pesar de que existen necesidades reiteradas por parte de los centros de salud.
- La falta de vinculación entre el sistema de pago de planilla y el presupuestario ocasiona una exposición alta al riesgo de sobregiros en las partidas de servicios personales variables, aunado a la carencia de información sobre el impacto que han tenido la creación nuevas plazas en la disminución de tiempos extraordinarios y en el mejoramiento de la prestación de los servicios.
- Las unidades ejecutoras presentan constantes modificaciones presupuestarias para ajustar sus resultados financieros, sin medirse los cambios y ajustes en el cumplimiento de las metas propuestas.
- El Sistema Integrado Institucional de Presupuesto se maneja a nivel local e institucional, el cual se encuentra siendo analizado para actualizarse por parte de la Dirección de Presupuesto, sin embargo, no se tiene certeza si el planteamiento de los proyectos de presupuesto por resultados y plurianual se incorporan dentro de las mejoras o si este proceso se realizará con el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas.
- No existe una herramienta o sistema automatizado que permita llevar un control y evaluación de las metas establecidas por unidad ejecutora, actualmente se realiza mediante hojas de cálculo en Excel que se actualizan a nivel local.

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, N-1-2012-DC-DFOE, en relación con las fases de ejecución, control y evaluación presupuestaria, señala:

“4.3. Fase de ejecución presupuestaria.



4.3.1 Concepto. *Es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que, partiendo del presupuesto institucional aprobado, se aplican para la recaudación o recibo de los recursos estimados en ese presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios*

4.3.2 Alcance. *La ejecución presupuestaria abarca las actividades administrativas y operaciones económico- financieras, que permiten recaudar o recibir los ingresos y utilizarlos en los gastos presupuestados en el ejercicio respectivo para el cumplimiento de la planificación anual de la institución, considerando las orientaciones establecidas para el mediano y largo plazo dentro de los planes de desarrollo nacionales, sectoriales, regionales y municipales, según corresponda....”*

4.3.5 Variaciones presupuestarias. *Corresponden a los ajustes cuantitativos y cualitativos al presupuesto aprobado por las instancias internas y la externa competente, que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas y se derivan de cambios en el ámbito interno y externo de índole económico, financiero, administrativo y legal, que ocurren durante el periodo presupuestario.*

4.4. Fase de control presupuestario.

4.4.1 Concepto. *Es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas.*

4.4.2 Alcance. *El control identifica y mide las desviaciones en la ejecución del presupuesto institucional para que se realicen oportunamente las correcciones que correspondan, a fin de lograr concordancia entre esa ejecución y los límites previstos -financieros y físicos- definidos en el presupuesto aprobado y el plan anual de la institución....*

4.5. Fase de evaluación presupuestaria.

4.5.1 Concepto. *Fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, mediante los cuales se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y la ejecución de los programas presupuestarios, con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Todo lo anterior de acuerdo con la planificación, la programación y las estimaciones contenidas en el presupuesto institucional aprobado, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad.*



4.5.2 Alcance. *La evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario –tanto a nivel institucional como programático- en relación con los esperados y para los cuales se aprobó el presupuesto. Además, analiza la contribución de esos resultados al cumplimiento de la misión, políticas y objetivos de mediano y largo plazo.” Lo resaltado y subrayado es nuestro*

El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” en el programa 1.11 sobre la sostenibilidad Financiera de la CCSS, señala: “El objetivo es desarrollar una estrategia integral para la sostenibilidad al Seguro de Salud.”

El 26 de Octubre 2016, se desarrolló sesión de trabajo para obtener criterio, visualización y riesgos sobre el proceso presupuestario de la Caja con el Lic. Marco Rodríguez Morales, Asistente Técnico, Lic. Walter Leandro Ovarés y Lic. Rodrigo Paniagua Páez, Fiscalizadores, funcionarios del Área de Fiscalización de Servicios Sociales de la Contraloría General de la República, quienes señalaron, en forma general, lo siguiente:

- Es necesario concentrar esfuerzos en mejorar la gestión del gasto público tanto en términos de su productividad¹ (relación entre los resultados obtenidos por cada unidad de gasto) como de su eficiencia en la asignación y uso de recursos, tomando como referencia la gestión por desempeño orientada a resultados y evaluaciones que permitan elevar su eficacia, calidad y efectividad.
- Las variaciones no solo deben de hacerse de conocimiento a la Dirección de Presupuesto sino también a la Dirección de Planificación porque eventualmente esas modificaciones afectan la planificación operativa, estratégica y las metas a cumplir por parte de las Unidades.
- Un tema medular es impulsar los presupuestos plurianuales, sin embargo, existen reglas generales en las cuales se debe empezar a trabajar a corto plazo, como lo son la estimación de ingresos y gastos respecto a la planificación para periodos de 5 a 10 años, el cual propiciaría una administración más eficiente en proyectos de infraestructura y compra de equipos.
- Se debe mejorar y ser más estrictos en la rendición de cuentas sobre los gastos realizados por Unidad Ejecutora, promoviéndose un mayor grado de integralidad entre lo financiero y la planificación, para prever si el modelo actual es sostenible en el tiempo.
- La estructura organizacional actual se considera como una limitación, por cuanto la normativa presupuestaria se relaciona con las unidades ejecutoras pero no por programas, redes de servicio, actividades o grandes temas de interés para la gestión.
- Se establece el cumplimiento de metas disímiles (Hospitales y Dirección de Planificación Institucional), sin vincularse entre los diferentes planes (estratégicos, tácticos y operativos) de la Institución, lo que afecta la ejecución y el control de gasto.

¹ Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos (unidades de gasto), o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.



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

Esta Auditoría aplicó una encuesta a los Directores Administrativos-Financieros y Encargados del Área Financiera y Subárea de Presupuesto, en 18 centros de trabajo (hospitales, áreas de Salud y Direcciones regionales) relacionados con las oportunidades de mejora en el control interno, los procedimientos y buenas prácticas del proceso presupuestario de la Institución, mostrándose los siguientes resultados:

- Se debe mejorar los mecanismos para controlar las partidas variables, el rol de la Dirección de Presupuesto para fomentar a través de estrategias la utilización eficiente, oportuna y responsable de los recursos presupuestarios, así como la contribución del Sistema Integrado Institucional de Presupuesto para la ejecución, control, monitoreo y toma de decisiones.
- Estandarización de los procesos y evaluaciones a nivel de la Dirección de Presupuesto y la Dirección de Planificación Institucional, para que no sea únicamente fundamentada en la ejecución, sino a través de indicadores alcanzados y el importe de los mismos.
- Estandarizar los procesos (Sistemas de información unificados) de ejecución y control del presupuesto en las unidades ejecutoras.
- Mejorar los mecanismos para la gestión en la ejecución los rubros de maquinaria y equipo y otros de infraestructura, facilitando un presupuesto a mediano plazo.
- Se deben establecer estrategias claras para la utilización eficiente, oportuna y responsable de los recursos presupuestarios basados en las necesidades, considerando componentes económicos, demográficos y epidemiológicos de la zona de adscripción de la Unidad Ejecutora.

Este Órgano de Fiscalización le consultó al Lic. Luis Guillermo López Vargas, Director Actuarial y Económica, sobre el proceso presupuestario Institucional, al respecto señaló:

“...los problemas del Seguro de Salud son los gastos que se generan de las operaciones en general y por los ingresos que obtiene la Institución, no obstante, se deben analizar los temas de manera integral, por los que es necesario que la Gerencia Financiera y sus distintas dependencias asuman un rol más proactivo y con una visión de mediano plazo, salirse de los esquemas tradicionales y de la operativa que los absorbe, que para el caso concreto de la Dirección de Presupuesto sería en el proceso de asignación de recursos y la evaluación de los gastos.”.

El 27 de octubre 2016, el Dr. Roger Ballester Harley, Director, la Licda. Marta Jiménez Vargas, Jefa del Área Planificación Operativa y el Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Jefe Área de Planificación Táctica, funcionarios de la Dirección de Planificación Institucional, sobre el proceso de ejecución, control y evaluación del plan – presupuesto de la Caja, señalaron:

“...Otro aspecto fundamental es la necesidad de disponer de un sistema que vincule la planificación y el presupuesto y la integre por los niveles, de cara a obtener resultados en forma ágil, eficiente y oportuna, y avanzar hacia una cultura de gestión para resultados.”.



Por otro lado es importante señalar, la Dirección de Planificación cumple como la instancia asesora e integradora de todas las acciones que dirigen el desarrollo estratégico de la Institución. En consecuencia, se requiere mantener y fortalecer su gestión, con el apoyo de la Junta Directiva, la Presidencia, Cuerpo Gerencial y Equipos Técnicos, para facilitar los procesos de cooperación-colaboración que apuntan a un compromiso en la mejora de los planes de acción y la definición precisa de resultados de valor para los programas y la institución en general, mejorando los niveles de desempeño, acorde con la visión y misión Institucional.”

El 07 de noviembre 2016, el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, en cuanto a las acciones que se realizan para anticiparse a situaciones que comprometa el equilibrio presupuestario, indicó:

- *Análisis y seguimiento permanente de la evolución de los ingresos y los egresos de cada uno de los seguros que administra la CCSS, como parte de la conciliación de los registros mensuales, la estimación de los recursos y la preparación de los informes de ejecución y evaluación presupuestaria que se remiten a la Gerencia Financiera y la Junta Directiva.*
- *Revisión y actualización de los lineamientos institucionales relacionados a la gestión presupuestaria, tales como las Normas Técnicas del Plan-Presupuesto, la Política Presupuestaria y la implementación de medidas de racionalización y optimización del gasto si fuese necesario, con el fin de guiar el proceso presupuestario institucional y procurar el equilibrio presupuestario.*
- *Incorporación en el análisis y toma de decisión en la aprobación de los proyectos de inversión por parte de la Junta Directiva, de los gastos de operación recurrentes como parte del costo total de los proyectos, a fin de determinar su viabilidad financiera.*
- *Desarrollo en conjunto con la Gerencia Financiera de una estrategia de sostenibilidad financiera, según la meta establecida en el Plan Estratégico Institucional. En ese sentido, la Dirección de Presupuesto fortalecerá el proceso de la planificación y presupuestación a través de la introducción de la gestión por resultados, el presupuesto plurianual y la asignación de recursos prospectiva que acerca la distribución de los recursos a las necesidades reales de salud de la población. Adicional a lo anterior, se propone establecer una serie de medidas de eficiencia de aplicación institucional, en conjunto con otras instancias técnicas de la CCSS.*

Adicionalmente, el Lic. Gómez Rodríguez, señaló que en procura de alcanzar la sostenibilidad financiera es necesario avanzar también en los siguientes temas: Diversificación de las fuentes de financiamiento de los Seguros, fortalecimiento de las acciones de aseguramiento y cobro, introducción en la institución de la evaluación de tecnología sanitaria, que considere las dimensiones clínicas, sociales y económicas a la hora de adquirir un equipo de tecnología reciente o introducir un procedimiento médico nuevo, fortalecimiento de la gestión administrativa, las acciones de control a todo nivel y en la automatización de procesos, que permitan disponer de información oportuna para la programación de las actividades y toma de decisiones.



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

Por otra parte, con el préstamo entre Costa Rica y el Banco Mundial por un monto de \$420 millones y que le permitirá a la Institución disponer de recursos económicos para desarrollar una serie de proyectos estratégicos que procuran el fortalecimiento de los servicios de salud, este préstamo que se orienta impactar la calidad, la cobertura y la oportunidad de la atención, debido a que los proyectos ligados a los desembolsos responden a los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Estratégico Institucional.

Entre los compromisos que la CCSS adquirió para optar por los desembolsos y que están incluidos en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 se encuentran:

- Expansión de cirugías mayores en entornos ambulatorios.
- Programa de tamizaje para la prevención de cáncer de colon.
- Mejora de la calidad del control clínico de pacientes con diagnóstico de Diabetes Mellitus Tipo II.
- Diseño e implementación del proyecto piloto para el modelo redes integradas de salud.
- Extensión de la cobertura EDUS.
- Medición del impacto de intervenciones de mejora relacionadas con la satisfacción de pacientes.
- **Sostenibilidad Financiera e inversiones estratégicas.**

En la Institución es necesario direccionar los esfuerzos en mejorar la gestión del gasto, tanto en términos de su productividad, como de su eficiencia en la asignación y uso de recursos, considerando como referencia la gestión por resultados y evaluaciones que permitan elevar su eficacia, calidad y efectividad, al respecto existen diferentes proyectos impulsados por la Gerencia Financiera, Dirección de Presupuesto y la Dirección de Planificación Institucional, sin embargo, las estrategias e iniciativas orientadas a contribuir en la sostenibilidad financiera no se encuentran unificadas a nivel institucional para su implementación, siendo que para un abordaje efectivo e integral se requiere la participación de diferentes actores y decisores en el uso de los recursos.

En este sentido las autoridades institucionales tienen el reto de promover los cambios necesarios en el proceso de cumplimiento de resultados medibles en la Caja, considerando que la evaluación del plan – presupuesto presenta un riesgo debido a que el cumplimiento de la programación física no necesariamente obedece a criterios de eficiencia, calidad y oportunidad, disminuyendo la efectividad en la rendición de cuentas y transparencia del uso de los recursos públicos, así como en limitar el análisis si los recursos invertidos están impactando positivamente en la prestación de los servicios y si estos gastos son de calidad dirigidos a necesidades reales y prioritarias de la Institución.

Adicionalmente, las acciones propuestas por la Administración deben estar relacionadas con la búsqueda de la sostenibilidad financiera de la Institución, para lo cual deben participar múltiples actores, debe existir un liderazgo por parte de la Gerencia Financiera y un monitoreo a través de sus instancias técnicas, que permitan prever y anticiparse a futuras crisis o eventos que comprometan el cumplimiento de los objetivos en la prestación de los servicios.



CONCLUSIONES

En la formulación del plan - presupuesto institucional se observa debilidades de control interno con respecto a la inexistencia de un sistema automatizado de información para la captura, consolidación y manipulación, por otra parte no hay una vinculación que integre el proceso realizado por la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Planificación Institucional, así como, la Dirección Actuarial y Económica, que permita visualizar los riesgos a las estimaciones de los ingresos y gastos, la asignación, distribución y justificación de los recursos en torno a las metas establecidas, la capacidad instalada y posibilidades financieras de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Sobre el control y evaluación del plan - presupuesto existen diferentes niveles de responsabilidades en este proceso, iniciando por las unidades ejecutoras que deben velar por el estricto cumplimiento a la normativa que rige cada materia, en la generación de **gastos de calidad**, orientados a cubrir las necesidades reales y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Adicionalmente, este proceso es influenciado por los distintos niveles de conducción y direccionamiento de la Institución, como las Direcciones de Sede, Gerencias, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva, que deben propiciar los mecanismos y herramientas necesarias para poder utilizar eficientemente los recursos, evaluar los resultados en torno al impacto en la prestación de los servicios, el fomento de la transparencia y rendición de cuentas de los diferentes seguros administrados, generando cambios en forma progresiva y que permita un fortalecimiento de los procesos presupuestarios.

Existen riesgos asociados con los servicios personales (fijos y variables) por cuanto el sistema permite pagos sin disponer de contenido presupuestario y pueden generar sobregiros en las unidades ejecutoras, caso contrario en las demás partidas presupuestarias que alertan y discriminan cuando un gasto de una determinada partida no tiene los recursos necesarios para ejecutarse, asimismo, se deben fortalecer los mecanismos de control para monitorear el impacto de la creación y reactivación de plazas en la prestación de los servicios.

Una problemática que se ha presentado en los últimos periodos presupuestarios es la baja ejecución de los recursos destinados a la inversión en mantenimiento, equipamiento e infraestructura, pese a las diferentes necesidades que se presentan en los centros de salud, por lo que tiene gran relevancia el diseño y aplicación de estrategias que permitan mejorar estos procesos.

Dentro de las iniciativas y proyectos planteados por la Gerencia Financiera, Dirección de Presupuesto y Dirección de Planificación Institucional se observa la orientación al Presupuesto por Resultados y Plurianual, medidas de sostenibilidad financiera, asignación de recursos prospectivas y la actualización Sistema de Información Presupuestario, que se orientarían a solucionar debilidades de control interno y situaciones estructurales de la Institución, sin embargo, en lo propuesto es necesario la participación de más actores según cada proyecto, como la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Cuerpo gerencial, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Dirección Actuarial y Económica, Direcciones de Sede y unidades ejecutoras.



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

RECOMENDACIONES

AL LIC. GUSTAVO PICADO CHACÓN, GERENTE FINANCIERO, A LA DRA. MARÍA EUGENIA VILLALTA BONILLA, GERENTE MÉDICO, A LA ARQ. GABRIELA MURILLO JENKINS, GERENTE DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA, A LA ING. DINORAH GARRO HERRERA, GERENTE DE LOGÍSTICA, AL LIC. RONALD LACAYO, GERENTE ADMINISTRATIVO, AL LIC. JAIME BARRANTES ESPINOZA, GERENTE DE PENSIONES, DR. RÓGER BALLESTERO HARLEY, DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y ALLIC. LUIS GUILLERMO LÓPEZ VARGAS, DIRECTOR ACTUARIAL Y ECONÓMICA O QUIENES OCUPEN SU CARGO

1. Se analice la conveniencia de conformar un Consejo permanente o una estrategia alternativa para vigilar la Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud de la Institución, el cual tenga como objetivo, el diseño, ejecución y control de una política de sostenibilidad financiera, en el mediano y largo plazo. El propósito es que con fundamento en dicha política, se elabore una hoja de ruta que permita establecer acciones, integrar y unificar esfuerzos bajo el direccionamiento del mecanismo que se defina.

El objetivo es que a través del citado Consejo o la estrategia alternativa definida, exista una participación activa de las distintas Gerencias, en materia de la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud Institucional y que las políticas, estrategias y acciones que se emitan, se articulen a los procesos de planificación institucional y actuarial, considerando los riesgos asociados a esta materia, de manera que se garantice una estrecha vinculación, con los planes tácticos, el Plan estratégico institucional y el programa 1.11 incorporado en el Plan Nacional de Desarrollo.

La coordinación para cumplir con lo recomendado deberá ser liderada por la Gerencia Financiera, quien le corresponderá hacer la convocatoria, estableciéndose en el seno de dicho consejo o la estrategia alternativa que se defina, las responsabilidades, actividades asignadas, fechas de ejecución y procesos de control y evaluación que garanticen el cumplimiento de la Hoja de Ruta.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 8 meses el consejo de sostenibilidad financiero del seguro de salud conformado o la estrategia alternativa que se defina y un informe con los avances, especificándose la definición de los actores, plazos y responsabilidades del desarrollo de las distintas actividades que se establezcan.

AL LIC. GUSTAVO PICADO CHACÓN, GERENTE FINANCIERO, AL DR. RÓGER BALLESTERO HARLEY, DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y AL LIC. SERGIO GÓMEZ RODRIGUEZ, DIRECTOR DE PRESUPUESTO O QUIENES OCUPEN SUS CARGOS

2. En razón de las oportunidades de mejora del proceso de formulación, ejecución, control y evaluación del plan - presupuesto, es necesario que se establezca un plan de trabajo con las acciones a desarrollar para consolidar e identificar los posibles cambios que se deben implementar y realizar gradualmente en la Institución para el inicio y puesta en marcha de los siguientes proyectos: Presupuesto por resultados y Presupuesto plurianual, así como sobre las metodologías de asignación prospectiva.



El propósito de la recomendación es que según las competencias de cada uno de los responsables de implementar lo citado anteriormente, se unifiquen, se definan las líneas de acción para la aplicación de los cambios pertinentes, y los actores necesarios para el desarrollo de los proyectos.

Lo anterior, considerando los aspectos relativos a los recursos requeridos para el proceso de planificación, implementación y transición; así como la capacitación, posibles consultorías y contrataciones, las cuales eventualmente deben ser desarrolladas bajo un marco de eficiencia y aprovechamiento de los recursos financieros, que permitan el desarrollo de los sistemas de información pertinentes para la puesta en marcha efectiva de los proyectos.

Es de suma importancia que exista una vinculación entre lo financiero y las metas establecidas, considerando las oportunidades de mejora expuestas en los hallazgos “1.Sobre el proceso de formulación del plan – presupuesto” y “2. Del proceso para la ejecución, control y evaluación del Plan – Presupuesto.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 6 meses un informe con el plan de trabajo solicitado y los avances obtenidos.

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, los resultados del presente estudio se comentaron de la siguiente forma:

El 01 de diciembre 2016, se presentaron los resultados con el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director y la Licda. Leylin Méndez Esquivel, Jefe Área Control y Evaluación Presupuestaria, ambos funcionarios de la Dirección de Presupuesto, quienes se encontraron conformes con las recomendaciones y el plazo establecido.

El 06 de diciembre 2016, en sesión de trabajo efectuada, a las 10:00 am, con el Lic. Luis Guillermo López Vargas, Director Actuarial y Económica, el Dr. Róger Ballesteros Harley, Director de Planificación Institucional, el Lic. Danilo Rodas Chaverri, Representante de la Gerencia Financiera y el Lic. Héctor Arias Mora, funcionario de la Dirección de Planificación Institucional, quienes indicaron lo siguiente:

- En relación con la recomendación 1 los participantes sugieren dos aspectos: Sobre la conformación del consejo financiero, se redacte en los siguientes términos: Se analice la conveniencia técnica de conformar un consejo o una estrategia alternativa, para poder cumplir con objetivo de la recomendación. Adicionalmente, se incorpore al Gerente de Pensiones en la discusión estratégica de la sostenibilidad de la Institución.
- El Lic. Luis Guillermo López Vargas, solicita que se amplíe el plazo a 12 meses en la recomendación 1.



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

El 07 de setiembre 2016, a las 9:00 am, se comentaron los resultados con la Licda. Patricia Alvarado Cascante, Asesora de Gerencia Administrativa, sobre la recomendación 1, indicó: "Que los entregables deban ser presentados por la Gerencia Financiera (Líder del proceso) como resultado del análisis conjunto con las otras gerencias y entes técnicos involucrados, así como la responsabilidad de coordinación de esa gerencia para lo relacionado con el cumplimiento de la recomendación."

El 07 de setiembre 2016, a las 10: am, se realizó sesión de trabajo con el Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones y el Lic. Gilberto León Salazar, Asesor de Gerencia Médica, quienes no presentaron observaciones sobre los hallazgos y recomendaciones expuestas.

De la convocatoria realizada por esta Auditoría mediante oficio 68175, del 02 de diciembre 2016, la Gerencia de Logística no se presentó ningún representante.

Las observaciones emitidas por la Administración fueron analizadas y consideradas por este Órgano de Fiscalización y Control dentro del informe.

ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

Lic. Andrey Sánchez Duarte
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Lic. Marlon Sánchez Mora
ASISTENTE DE AUDITORIA

Lic. Randall Jiménez Saborio
JEFE DE ÁREA

RJS/ASD/MSM/wnq