



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

ASF-24-2020
25-03-2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en cumplimiento al Plan Anual de Trabajo del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna para el periodo 2019.

Los resultados de la evaluación permitieron evidenciar que, la Gerencia de Pensiones vincula razonablemente las estrategias del Plan Estratégico Institucional con el Plan Táctico Operativo Gerencial, no obstante, el cumplimiento promedio del Plan fue del 81,6%, considerando las 31 metas de la agenda estratégica de esa Gerencia.

Posteriormente, para la Gerencia Financiera se observó que el promedio de cumplimiento de metas fue del 94.6% (29 metas), según el criterio de evaluación definido a nivel institucional los 3 indicadores que no alcanzaron el grado de cumplimiento fueron categorizadas como insuficientes.

Lo anterior, tomando en consideración lo señalado por la Gerencia General y la Dirección de Planificación Institucional, de que la metodología y los insumos institucionales utilizados para el periodo 2015-2018, no eran del nivel que se necesitaba para que las Gerencias pudieran realizar una planificación de indicadores con enfoque a resultados.

Es por esta razón, que se evidenció la necesidad de mejorar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación del Plan Táctico Operativo Gerencial, tomando en consideración los factores internos y externos que podrían estar influyendo en el desempeño para la consecución de los objetivos trazados por las Gerencias.

Además, se observó la necesidad de que los enlaces gerenciales implementen mecanismos de control alternos que les permita de manera oportuna minimizar los riesgos que los conlleva a no cumplir en su totalidad con las metas, de manera que, si es necesario replantear las iniciativas se realicen en el tiempo establecido para tales efectos, conforme lo indica los lineamientos internos que rigen para esta materia.

Por lo anterior, se recomendó a las Gerencias General, Financiera y de Pensiones, así como a la Dirección de Planificación Institucional, articular esfuerzos con los diferentes actores para que asuman un rol protagónico y se incorporen indicadores utilizando los insumos puestos a disposición por la institución tales como: la Política de Sostenibilidad y la Valuación Actuarial del IVM y del Seguro de Salud, de manera que los planes tácticos gerenciales muestren en el tiempo indicadores de muy alto nivel con enfoque a resultados.

Finalmente, se señala la necesidad de seguir evolucionando las herramientas utilizadas en el proceso de elaboración, conducción, seguimiento y rendición de cuentas de los planes de las Gerencias.



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

ASF-24-2020
25-03-2020

AREA SERVICIOS FINANCIEROS
AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL REFERENTE AL CUMPLIMIENTO DE METAS ESTABLECIDAS EN LOS PLANES TÁCTICOS DE LAS GERENCIAS FINANCIERA Y PENSIONES (2015-2018), Y SU ALINEAMIENTO A LOS OBJETIVOS CONSIGNADOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL.
GERENCIA FINANCIERA UE:1103
GERENCIA PENSIONES UE: 9108

ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se efectuó de conformidad con el Plan Anual Operativo 2019 del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el cumplimiento de las metas establecidas en los Planes Tácticos Operativos de las Gerencias Financiera y Pensiones, así como su alineamiento con los objetivos de la Planificación Estratégica Institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la alineación de las metas del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 con las incluidas en el Plan Táctico Operativo Gerencial de ese mismo período.
2. Revisar el cumplimiento de las metas establecidas en los Planes Tácticos Operativos de las Gerencias Financiera y Pensiones.
3. Revisar si los logros registrados para las metas seleccionadas se encuentran debidamente sustentados.

ALCANCE

El estudio comprende el análisis de las actividades ejecutadas por las Gerencias Financiera y Pensiones para el cumplimiento de las metas definidas en el Plan Táctico Operativo 2015-2018, ampliándose en aquellos aspectos que se consideró necesario.

La evaluación se efectuó de conformidad con lo establecido en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, R-DC-064-2014, emitidas por la Contraloría General de la República; además de normativa legal y técnica atinente a la materia.



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

METODOLOGÍA

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

- Comprobación de la vinculación de las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2015-2018, con el Plan Táctico Operativo Gerencial para las Gerencias Financiera y Pensiones.
- Revisión del cumplimiento de metas de los Planes Tácticos Operativos de las Gerencias Financiera y de Pensiones.
- Entrevistas realizadas a los funcionarios:
Lic. David Arguedas Zamora, Asesor y enlace de planificación, Gerencia Pensiones.
Lic. Yurgui Hidalgo Solís, Planificador, Gerencia Financiera.
- Sesión de trabajo con los funcionarios:
Lic. José Castro Granados, Asesor, Gerencia General.
Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Planificador, Dirección de Planificación Institucional.

MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno 8292.
- Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (PEI), aprobado por la Junta Directiva en el artículo 22 de la sesión 8818 celebrada el 17 de diciembre 2015 por la Junta Directiva.
- Guía de formulación del Plan Táctico Operativo Gerencial (PE-DPI-PS-G11.5).
- Guía para la Construcción de Indicadores (PE-DPI-PS-G11.7) 2016.

ASPECTOS NORMATIVOS PARA 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. (...)”.



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

ANTECEDENTES

El 17 de diciembre 2015, en el artículo 22 de la sesión 8818, la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (en adelante llamado PEI 2015-2018), en el cual se estableció para las Gerencias Financiera y Pensiones los siguientes objetivos:

Tema 2: Pensiones

“Brindar la protección social y económica oportuna a la población asegurada y beneficiaria de los regímenes de invalidez, vejez y muerte y no contributivo, mediante una gestión transparente y sostenible.”

En ese sentido, se definieron las 6 estrategias priorizadas que contenían el abordaje de temas como:

“2a. Mejoramiento del acceso, oportunidad y equidad en el otorgamiento de las pensiones a la población beneficiaria, con prioridad en los territorios con mayor concentración de pobreza y de pobreza extrema.

2b. Implementación de mejoras en la gestión de inversiones del régimen IVM, por medio de una adecuada diversificación de la cartera de inversiones y la administración de riesgos operativos y de inversión, considerando opciones para la inversión en obra pública, la exploración de nuevos mercados, y una gestión más agresiva de la cartera de préstamos inmobiliarios.

2c. Implementación de una hoja de ruta para la sostenibilidad del sistema de pensiones del régimen de IVM, que involucre un proceso de diálogo con los diferentes actores nacionales.

2d. Reforzamiento de los mecanismos de focalización de entrega de pensiones del RNC a la población en condición de pobreza, mediante la coordinación interinstitucional, el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y la simplificación de trámites.

2e. Gestión de calidad en la prestación de los servicios de pensiones, mediante la optimización normativa, la simplificación de procesos administrativos y la valoración de recomendaciones de la población beneficiaria, como fuerza de mejora continua.

2f. Agregación de valor a los servicios de pensiones, a través del otorgamiento de prestaciones sociales.”

Tema 12: Financiamiento

“Asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales para la provisión de servicios de salud y de pensiones, de acuerdo con el principio de sostenibilidad financiera.”



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

En línea con lo anterior, se definieron 6 estrategias priorizadas que contenían el abordaje de temas como:

12a. Rediseño del modelo de financiamiento a fin de disponer de nuevos ingresos; tal rediseño debe considerar los siguientes elementos:

- Propuesta innovadora de financiamiento del seguro de salud.
- Extensión de la cobertura contributiva para el fortalecimiento del Seguro Social.
- Redefinición de la participación del Estado como financiador del seguro de salud, en concordancia con la legislación nacional.

12b. Asignación de recursos para cubrir gastos e inversiones estratégicas, por medio de la promoción de un modelo de planificación, asignación y provisión de inversiones, que incorpore lo siguiente:

- Propuesta de asignación de recursos al primer nivel, ajustada por riesgo.
- Propuesta de asignación de recursos para el segundo nivel.
- Definición del portafolio de inversiones, priorizado con criterios de alto impacto, sostenibilidad y definición de costos recurrentes.

12c. Mejora en la eficiencia de los servicios de salud, a partir de la macro y micro eficiencia en la gestión institucional.

12d. Redefinición del portafolio de servicios financieros en las direcciones regionales de servicios financieros y en las sucursales.

12e. Establecimiento de estrategias de priorización de inversiones, con criterios de optimización de recursos y de impacto.

En ese sentido, la Gerencia Financiera plantea en su plan la gestión de 7 productos, a saber:

A.1 Mejora de los servicios ofrecidos por el Despacho de la Gerencia.

B.1 Equilibrio financiero de Seguro de Salud controlado.

C.1 fortalecer la sostenibilidad financiera del SEM en el corto, mediano y largo plazo.

D.1 Monto por recaudación de los ingresos a través de las iniciativas innovadoras que implementen las unidades competentes.

F.1 Desarrollo de habilidades y climas oportunos para la gestión administrativa.

G.1 Se debe identificar el avance que se tiene en la satisfacción del usuario en los tres componentes a saber: Expectativas de los usuarios (a. Servicios proporcionados, b. Grado de accesibilidad, c. Infraestructura física).

Además, es importante mencionar que la Dirección de Planificación Institucional en el informe de seguimiento anual 2018, de los Planes Tácticos Operativos Gerenciales, junio, 2019, informó sobre los resultados de la gestión gerencial, en el cual, se observa que la Gerencia de Pensiones se ubicó con

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 5 de 31

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888

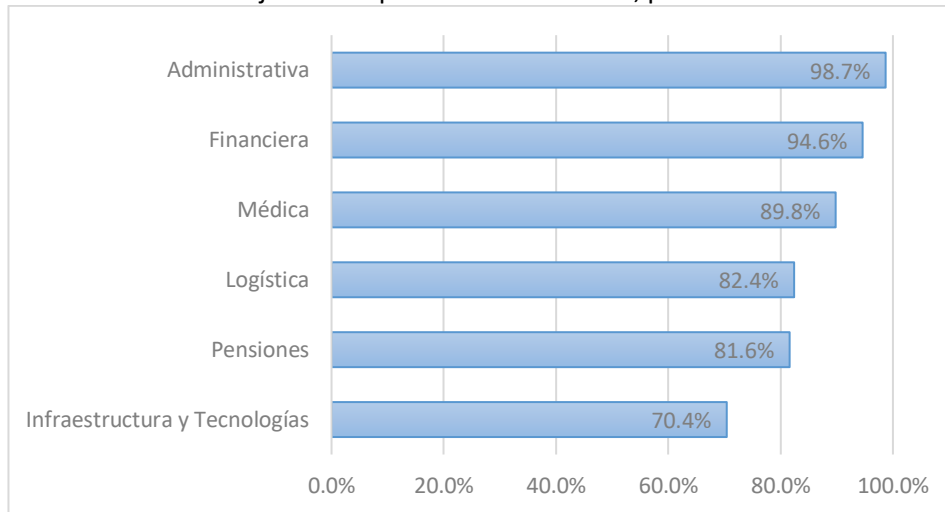


"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"



categoría “Parcialmente Cumplida”, y la Gerencia Financiera con “Cumplimiento Aceptable”, de acuerdo con los parámetros de evaluación institucional, según lo acordado por el Consejo de Presidencia y Gerencias en sesión N°315, celebrada el 7 de mayo de 2012¹.

Gráfico 1
Porcentaje de Cumplimiento Anual 2018, por Gerencias



FUENTE: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, 2019

RESULTADOS

1. SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN TÁCTICO OPERATIVO GERENCIAL 2015-2018 GERENCIA PENSIONES.

Se determinó que la Gerencia Pensiones tuvo en promedio un cumplimiento del 81.6% (31 metas) del Plan Táctico Operativo² de esa Gerencia; según el parámetro de evaluación establecido para tales efectos 17 metas fueron catalogadas como metas cumplidas, 2 metas obtuvieron cumplimiento aceptable, 3 estuvieron parcialmente cumplidas y 9 fueron categorizadas como insuficiente.

Además, se observaron diferencias en el informe de seguimiento anual presentado por la Gerencia Pensiones a la Dirección de Planificación Institucional, por cuanto el cumplimiento de 3 metas no coincide con los datos de la formulación inicial. Además, no se evidenciaron modificaciones aprobadas por la citada Dirección, según se indica:

¹ $\geq 100\%$ meta cumplida, ≥ 90 , $< 99\%$ meta cumplimiento aceptable, ≥ 80 , $< 90\%$ meta parcialmente cumplimiento, $< 80\%$ meta insuficiente.

²El Plan Táctico Operativo Gerencial es un instrumento de gestión que detalla el conjunto de objetivos y su desglose en proyectos y actividades, que conducen al cumplimiento de la misión y visión institucional, así como de los propósitos sustantivos de la gerencia. Al mismo tiempo, es una declaración formal de la ruta que se seguirá en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de su contribución y compromiso de resultados.



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

- **12**-Número de nuevas pensiones del RNC otorgadas 2,816 (Cumplimiento 100%, Meta Cumplida, sin embargo, la programación inicial era otorgar 3.750 nuevas pensiones por año según lo establecido en el ³PND, es decir, la meta realmente se ejecutó en un 75.1%, siendo una Meta Insuficiente.
- **17**-Porcentaje de avance en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad financiera del IVM, formulación 20% (10% en cada semestre), cumplimiento indicado 88%, Meta Cumplimiento Aceptable, sin embargo, el grado de avance fue de un 14%, es decir, la meta realmente se ejecutó en un 70%, siendo una Meta Insuficiente.
- **21**-Porcentaje de avance en la implementación de la reforma, formulación 100% (50% en cada semestre), cumplimiento informado 88%, Meta Cumplimiento Aceptable, sin embargo, en el I semestre 2018, fue de un 15% y en el II semestre 2018 un 55%, lo que realmente se ejecutó fue un 70%, siendo una Meta Insuficiente.

Posteriormente, se citan las 14 metas pendientes de cumplimiento por parte de la Gerencia de Pensiones, según se indica:

³ Plan Nacional de Desarrollo



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

Cuadro 1 Gerencia de Pensiones Plan Táctico Gerencial 2015-2018 Pendientes de Cumplimiento

Descripción	Indicador	Formulación Anual 2018	Logro Anual 2018	% Cumplimiento Anual 2018
Implementación de un nuevo modelo de gestión de pensiones a nivel regional.	4- Porcentaje de avance en la implementación del Modelo de Gestión de Pensiones.	25%	0%	0%
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de invalidez.	5- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de invalidez.	59	111.9	7%
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de vejez.	6- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de vejez.	59	101.4	28%
Grado de actualización y renovación en que se encuentra la plataforma tecnológica de la Gerencia de Pensiones.	8- Porcentaje de renovación y actualización de la plataforma tecnológica.	15%	5%	33%
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del RNC.	15- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del Régimen No Contributivo.	74.5	192.3	58%
Renovación de la plataforma tecnológica del Sistema Control de Inversiones para actualizar el sistema actual, tanto en el motor de la base datos como en el lenguaje de desarrollo.	29- Porcentaje de avance en la actualización del Sistema Control de Inversiones mediante la migración de la base datos y su aplicación en una plataforma más moderna.	37.5%	22.5%	60%
Estrategia de sostenibilidad financiera del Seguro de IVM desarrollada.	17- Porcentaje de avance en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad financiera del IVM.	20%	14%	70%
Negociación con los sectores de los escenarios de ajuste.	21- Porcentaje de avance en la implementación de la reforma.	100%	70%	70%
Otorgar 3.750 nuevas pensiones por año según lo establecido en el PND.	12- Número de nuevas pensiones del RNC otorgadas.	3750	2816	75%
Grado de avance en la aplicación de la encuesta de satisfacción del usuario realizada en el año	14- Porcentaje de avance en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente, tanto en IVM como en RNC.	25%	20%	80%
Grado de cumplimiento del plan de trabajo para la búsqueda de alternativas de diversificación de valores en el extranjero.	30- Porcentaje de avance en la implementación del plan de trabajo para la búsqueda de alternativas de diversificación de valores en el extranjero	5.0%	4.0%	80%
Adquisición y mejora del equipamiento del despacho de la Gerencia de Pensiones	38- Porcentaje de avance en la adquisición del equipamiento de la Gerencia de Pensiones	30.0%	24.2%	81%
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de muerte	7- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de muerte	96.5	100.6	94%
Mejoras en la gestión del despacho de la Gerencia de Pensiones	37- Porcentaje de avance en la gestión y mejoras del despacho de la Gerencia de Pensiones	100.0%	95.3%	95%

Fuente: Elaboración propia, Dirección Planificación Institucional Informe Seguimiento Anual, 2018.

Como se muestra en el cuadro anterior, el indicador 4 “Porcentaje de avance en la implementación del Modelo de Gestión de Pensiones”, refleja que el porcentaje de avance fue de un 0%, lo que no permitió fortalecer la atención a los prestatarios de los servicios, ni cambios en la estructura administrativa, entre otros aspectos.

Además, en el indicador 5 “Número naturales de días promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de invalidez”, creado con el propósito de disminuir la cantidad de días utilizados para informar a los asegurados sobre sus trámites de apelación para el citado riesgo, alcanzó un 6.7%, lo anterior debido a que los tiempos de respuesta registrados fueron de 111.9 días, siendo la meta de 59 días.



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

También, para el indicador 6 “Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de Vejez”, el logro alcanzado fue de 101.4 días (28.1%), siendo la meta de 59 días.

La Ley General de Control Interno, Valoración del Riesgo en el artículo 14, señala:

- a) *Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) *Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*

Las Normas Generales Relativas a la Valoración del Riesgo en el Capítulo III punto 3.6), indica:

“El jerarca respectivo, con el apoyo del resto del personal deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno al control interno institucional.”

En el artículo 27 de la sesión 8694, celebrado el 13 de febrero 2014, la Junta Directiva, dispuso que, en aras de fortalecer los procesos de planificación de la institución, las Gerencias y sus unidades ejecutoras deben:

“(…)

- Asegurar, desde su ámbito de acción, el alineamiento de los planes tácticos y planes presupuesto con los objetivos estratégicos y prioridades de la Institución contempladas en el Plan Estratégico Institucional y en los programas institucionales.*
- Contribuir con el logro de los objetivos y prioridades institucionales, mediante los planes tácticos y planes presupuesto.*
- Suministrar información oportuna, pertinente, de calidad, razonable, confiable y suficiente como parte de la rendición de cuentas, de manera que contribuya a la toma de decisiones en los diferentes niveles. Esta información deberá ser documentada por el área encargada, con el fin de tener el respaldo en caso de que los entes fiscalizadores lo requieran.”*

El PEI 2015-2018⁴, en el Capítulo titulado “Despliegue estratégico”, menciona lo siguiente:

- “(…) Los productos institucionales no pueden entenderse en forma aislada, sino dentro del contexto de una cadena de resultados que va de la planificación estratégica a la planificación táctica –operativa y a los planes-presupuesto. Todo esto tiene como propósito generar resultados a partir de la prestación de los servicios. De igual forma, los productos institucionales contribuyen a la generación de valor público, lo que resulta de la suma de esfuerzos institucionales, intersectoriales y nacionales, en general...”*



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

- En ese mismo orden de ideas, dentro del ciclo de la planificación institucional, el plan estratégico representa el primer eslabón de la cadena de resultados. Una vez aprobado, da inicio un proceso de despliegue de la estrategia que se establece en fases de operacionalización. Una primera fase abarca la programación de los planes tácticos gerenciales operativos, instrumentos de planificación que **deberán considerar los productos gerenciales propuestos**.
- Estos planes, a su vez, en una segunda fase permearán la planificación a los niveles siguientes en direcciones del nivel central y regional, hasta transmitir el mandato a los niveles locales en los planes-presupuesto en todo el territorio nacional.” (el resaltado no es parte del texto original)

En el informe de seguimiento anual “Plan Táctico Operativo Gerencial 2018”, suscrito por el Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones, describió para cada una de las metas cuales fueron las acciones realizadas y las justificaciones de aquellas que no alcanzaron el grado de “Cumplimiento” (Ver Anexo1).

En entrevista realizada el 20 de enero, 2020 al Lic. David Arguedas Zamora, Asesor de la Gerencia Pensiones, en calidad de enlace con la Dirección de Planificación, con el propósito de conocer su criterio con respecto a los resultados obtenidos por esa Gerencia, señaló:

“Las metas 5,6 y 15 “resolución de apelaciones de riesgo invalidez, vejez y RNC, es retomada en el Plan-Presupuesto del Despacho para el 2019-2020, planteándola desde el punto de vista de egresos y como una sola meta, considerando que es una misma función y unidad, tomando en cuenta la capacidad instalada de la Comisión.

Adicionalmente las metas planteadas en varias ocasiones son por varios años ejemplo metas 12, 17-21, 29 con lo cual, si se adelantan fases en un año, implica que al final no se pudo matemáticamente lograr el 100% de la meta, por lo cual debería tomarse la decisión de corregir la meta por oficio”.

Además, se le solicitó indicar cuales acciones se han propuesto para mejorar la rendición de cuentas en los informes de seguimiento presentados por esa Gerencia, señalando:

“Se ha sugerido y solicitado a las Direcciones un mejor establecimiento en las metas propuestas, para que la misma sea realista, así como tomar las precauciones del caso si la meta no depende enteramente de la Gerencia de Pensiones, igualmente se toma la decisión de incorporar únicamente los proyectos que se encuentren en etapas “maduras” y cuenten con las aprobaciones necesarias”. (Subrayado no corresponde al original).

Así como, se le consultó sobre los controles implementados para darle seguimiento a las metas, manifestando lo siguiente;



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

“Se da seguimiento en los Consejos de Directores, así como en los Consejos de Tecnologías de la Gerencia, igualmente se realizan los informes trimestrales a la Dirección de Planificación.

Las modificaciones al PTG deberían valorarse en cualquier momento del año y no solo en una fecha específica, sobre todo si corresponde a una variación de un tercero, sobre la cual la Gerencia no tiene competencia.”

En ese sentido, muchos han sido los factores encontrados como lo fueron también las debilidades de Control Interno tales como; poco involucramiento de los principales actores que deben participar en el proceso de planificación, la incorporación de metas sin considerar la capacidad de recursos que se traducen en metas poco realistas, proyectos en proceso de maduración pendiente de ser aprobados, así como, debilidades en los controles establecidos para la conducción y seguimiento de los indicadores.

Así como, también influyeron factores externos como en el caso de la meta 12 “Número de nuevas pensiones otorgadas del RNC”, por cuanto el Lic. Greivin Hernandez González, Director General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares informó mediante oficio MTSS-DESAF-OF-560-2018 del 20 de julio de 2018, a la Gerencia de Pensiones que ya se había cumplido con la meta de colocar las 15 mil pensiones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, señalando que los recursos presupuestarios ya se encuentran comprometidos y que no es factible ampliar la meta para el 2018, dejando sin margen de acción a esa Gerencia.

Sobre este tema, cabe señalar que mediante el oficio DPI-216-19 del 08 de abril de 2019, suscrito por el Dr. Roger Ballesterero Harley, Director de la Dirección de Planificación Institucional en su momento, dirigido al Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones, le informó sobre las observaciones realizadas al Plan Táctico Gerencial 2019-2024, que a la letra reza:

(...)

“El pasado 02 de abril se efectuó la recepción de su plan táctico y se procedió a su revisión. Para lo cual, se tomó en cuenta la aplicación de la metodología propuesta en la Guía de Formulación del Plan Táctico Gerencial (N° PE-DPI-PS- G11.5).

En términos generales, este plan evidencia la aplicación de los lineamientos metodológicos establecidos por la Guía de Formulación del Plan Táctico Gerencial. Sin embargo, hay algunos aspectos que requieren de mejora, para obtener un plan que establezca claramente la hoja de ruta a seguir, para el logro de sus objetivos.”

(...)

Sobre este tema, es importante mencionar que el Plan Táctico Gerencial, debe ser el instrumento de operacionalización de la planificación estratégica, pero al mismo tiempo es el marco de acción que contiene las prioridades gerenciales para el direccionamiento de sus unidades adscritas. Sin embargo, hay algunos aspectos que requieren de mejora, para obtener un plan que establezca claramente la hoja de ruta a seguir, para el logro de sus objetivos.



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

A pesar de que en las herramientas gerenciales de planificación se indicaron las acciones realizadas para atender lo relacionado con el tema en análisis, no cumplir con esas metas en el plazo establecido impidió que la institución a través de la Gerencia de Pensiones fortaleciera la implementación del modelo de gestión de pensiones, mejorara el número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones de las pensiones del IVM Y RNC, realizara actualizaciones a los sistemas de información y control para el trámite de las inversiones, entre otras, que no solo limita el fortalecimiento financiero del régimen, sino que también la calidad y oportunidad de los servicios brindados en pensiones.

2. SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN TÁCTICO OPERATIVO GERENCIAL 2015-2018 GERENCIA FINANCIERA.

De la revisión del Plan Táctico Operativo de la Gerencia Financiera se determinó que el promedio de cumplimiento fue del 94.6% (29 metas). Según el parámetro de evaluación establecido para tales efectos, 26 metas fueron catalogadas como meta cumplida y las 3 metas pendientes de atender fueron categorizadas como insuficientes.

En el siguiente cuadro se detallan las metas pendientes de cumplimiento, según se indica:

Cuadro 7
Gerencia Financiera
Plan Táctico Gerencial 2015-2018
Pendientes de Cumplimiento

Descripción	Indicador	Formulación Anual 2018	Logro Anual 2018	% Cumplimiento Anual 2018
C1. Estrategias, iniciativas y acciones que procuran fortalecer la sostenibilidad financiera y económica del Seguro de Salud en el corto, mediano y largo plazo.	C.1 Porcentaje de avance de las iniciativas a conforme los ejes de: A) Rediseño del Modelo de financiamiento del Seguro de Salud. B) Asignación de recursos para cubrir gastos e inversiones estratégicas. C) Mejora en la eficiencia de la gestión de los servicios de salud	30%	14%	47%
Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud de la CCSS"	C.2. Porcentaje de avance de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud de la CCSS"	30%	14%	47%
Se debe identificar, analizar y redefinir el portafolio de los Servicios Financieros brindados por las Direcciones Regionales y Sucursales	G.2. Porcentaje de avance de la formulación de la estrategia para la definición de portafolio de servicios de las Direcciones Regionales de Sucursales	40%	20%	50%

Fuente: Elaboración propia, Dirección Planificación Institucional Informe Seguimiento Anual, 2018

Como se puede observar las metas pendientes de cumplimiento se encuentran asociadas principalmente a la "Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud", que plantea entre otros elementos la implementación de un modelo de costeo a nivel institucional, incorporado en lo que se ha denominado el "Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, proyecto que a la fecha se encuentra en desarrollo.

Además, el "Rediseño del modelo de financiamiento del Seguro de Salud", que consiste en la implementación de la modalidad para la extensión de la cobertura contributiva de las trabajadoras domésticas remuneradas, recolectores de café y el aseguramiento de microempresarios, estos 2 (dos) últimos pendientes de implementación.



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

La Ley General de Control Interno, Valoración del Riesgo en el artículo 14, señala:

- a) *Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) *Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*

Las Normas Generales Relativas a la Valoración del Riesgo en el Capítulo III punto 3.6), indica:

“El jerarca respectivo, con el apoyo del resto del personal deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías claras para la conducción de la institución y proporcionen un sustento oportuno al control interno institucional.”

En el artículo 27 de la sesión 8694, celebrado el 13 de febrero 2014, la Junta Directiva, dispuso que, en aras de fortalecer los procesos de planificación de la institución, las Gerencias y sus unidades ejecutoras deben:

“(...)

- *Asegurar, desde su ámbito de acción, el alineamiento de los planes tácticos y planes presupuesto con los objetivos estratégicos y prioridades de la Institución contempladas en el Plan Estratégico Institucional y en los programas institucionales.*
- *Contribuir con el logro de los objetivos y prioridades institucionales, mediante los planes tácticos y planes presupuesto.*
- *Suministrar información oportuna, pertinente, de calidad, razonable, confiable y suficiente como parte de la rendición de cuentas, de manera que contribuya a la toma de decisiones en los diferentes niveles. Esta información deberá ser documentada por el área encargada, con el fin de tener el respaldo en caso de que los entes fiscalizadores lo requieran.”*

El PEI 2015-2018⁴, en el Capítulo titulado “Despliegue estratégico”, menciona lo siguiente:

- *“(...) Los productos institucionales no pueden entenderse en forma aislada, sino dentro del contexto de una cadena de resultados que va de la planificación estratégica a la planificación táctica –operativa y a los planes-presupuesto. Todo esto tiene como propósito generar resultados a partir de la prestación de los servicios. De igual forma, los productos institucionales contribuyen a la generación de valor público, lo que resulta de la suma de esfuerzos institucionales, intersectoriales y nacionales, en general...”*



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

- *En ese mismo orden de ideas, dentro del ciclo de la planificación institucional, el plan estratégico representa el primer eslabón de la cadena de resultados. Una vez aprobado, da inicio un proceso de despliegue de la estrategia que se establece en fases de operacionalización. Una primera fase abarca la programación de los planes tácticos gerenciales operativos, instrumentos de planificación que **deberán considerar los productos gerenciales propuestos.***

- *Estos planes, a su vez, en una segunda fase permearán la planificación a los niveles siguientes en direcciones del nivel central y regional, hasta transmitir el mandato a los niveles locales en los planes-presupuesto en todo el territorio nacional.” (el resaltado no es parte del texto original)*

En el informe de seguimiento anual “Plan Táctico Operativo Gerencial 2018”, suscrito por el Lic. Helmer Danilo Rodas Chaverri, Jefe de la Subárea de Gestión Administrativa y Logística, describió cuales fueron las acciones realizadas y las justificaciones para cada una de las metas que no alcanzaron el grado de “Cumplimiento”. (Anexo2)

En entrevista realizada el 28 de enero de 2020, al Lic. Yurgui Hidalgo Solís, funcionario de la Gerencia Financiera en calidad de enlace con la Dirección de Planificación, con el propósito de conocer su criterio con respecto a la planificación de las metas y los resultados obtenidos por esa Gerencia, según indicó:

“Para la meta C1 y C2, si se cumplió con el objetivo dado que las iniciativas y/o proyectos cuentan con la aprobación de la Junta Directiva

Para atender este tema aprobación normativa e iniciativa que fortalezca la protección grupos de Difícil cobertura (servicio doméstico, microempresarios y Recolectores de café) y refugiados, saber:

- 1. Reglamento para la inscripción de patronos y el aseguramiento contributivo de las trabajadoras domésticas (En el artículo 10 la sesión N°8914, 6 de julio de 2017).*
- 2. Convenio para el Aseguramiento Contributivo de los Recolectores de Café en forma excepcional y por la temporalidad de la cosecha entre la Caja Costarricense de Seguro Social, el Ministerio de Trabajo Seguridad Social y el Instituto del Café (Artículo 312; sesión 8986; 30 agosto 2018).*
- 3. Reglamento para la aplicación de la base ajustada al salario para las microempresas en el seguro de salud (artículo 40° de la sesión N.º 9048, celebrada el 29 de agosto de 2019).*
- 4. Se aprobó el convenio con Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) cuyo objetivo pretende buscar canales de acceso, para que personas solicitantes de refugio logren obtener atención en salud durante su estadía en el país. (artículo 16° de la sesión N°9070, celebrada el 12 de diciembre del 2019).*



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

5. En los artículos 12 de sesión N°8980 del 26 de julio de 2018, 5 de la sesión No 8991 del 24 de setiembre de 2018 aprobó la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, la es operacionalizada en los planes Tácticos brindada (sic) continuidad a los temas abordados en la estrategia de sostenibilidad según lo solicitado por la Junta Directiva.

Sobre la meta G2:

Para atender esta meta en el año 2017, inició con el proceso de implementación del **“Plan se Parte y Comparte”** que incorpora las líneas para fortalecer los Servicios Financieros como parte de las acciones emprendidas se encuentran las siguientes:

- i. Capacitaciones de los directores y enlaces de la Direcciones adscritas en los temas que comprende el citado plan.
- ii. Desarrollo de la Estrategia de Comunicación y Divulgación del plan que comprende el diseño banner, buzones de sugerencias, reuniones y visitas de campo entre otros.
- iii. Desarrollo de una estrategia de mejora de los elementos de comunicación y limpieza en la Gerencia y las Direcciones Adscritas.

Por otra parte, la Presidencia Ejecutiva de la CCSS, mediante oficio P.E. 14325-17 del 05 de setiembre de 2017 solicita a la Gerencia Financiera introducir elementos de garantía de calidad y estandarización en los servicios de aseguramiento y validación de derechos que se ofrecen en todas las plataformas de la Institución en todo el país.

En este sentido en el año 2018 se contrató una profesional en ingeniería industrial para desarrollar el diagnóstico de los procesos y prestación de los servicios a nivel de la Direcciones adscritas.

El 20 de agosto de 2018, mediante el oficio GF-3519-2018, se nombra el equipo de trabajo del SGC de la Gerencia Financiera, bajo la conducción de la Ing. Cindy Madrigal Jiménez. Como parte de la estructura administrativa del proyecto, se constituye un equipo conductor (alta dirección), patrocinado por el Gerente Financiero y responsables técnicos bajo la conducción de los directores de la actual estructura organizacional de la Gerencia Financiera. Para el nivel de gestión se conformó un comité de calidad integrado por 29 gestores de calidad los cuales para el año 2019 fueron capacitados como auditores de calidad y actualmente se encuentran la estandarización de los procesos de la Gerencia y sus direcciones adscritas.

Asimismo, se incorporó una meta para el Plan-Prepuestado de Gerencia Financiera 2019-2021

“10. Porcentaje de avance en la implementación del modelo de organización de Sucursales” que está vinculado con a la meta antes señalada.”

Así como, también se le solicitó mencionar cuáles son los controles establecidos por la Gerencia Financiera para darle seguimiento a las acciones realizadas por las Direcciones para mejorar el cumplimiento de metas, a lo cual señaló:



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

- “1. En cada revisión se utiliza lista de chequeo (formulación, modificaciones y seguimiento).
2. Reuniones o talleres de rendición de cuentas.
3. Acompañamiento a los proyectos.
4. Se establece planes de mejora para aquellas metas que tiene sub o sobre ejecución.”

A la vez, se le solicitó mencionar cuáles de las metas pendiente de cumplimiento se retomaron en el Plan Táctico Operativo Gerencial 2019-2022, según indicó:

“Los informes de seguimiento y evaluación del Plan Táctico de la Gerencia Financiera 2015-2018 sirven como insumo para la formulación del Plan Táctico de la Gerencia Financiera 2019-2022, es importante que la incorporación de las metas analiza las lecciones aprendidas positivas y negativas en el logro del periodo anterior y se incorporan las metas que tuvieron un avance, satisfactorio, las que pueden tener un logro bajo, o las que tiene un periodo por su naturaleza un aporte para los dos periodos y que tienen gran valor estratégico y aporte a la sostenibilidad, en este sentido: en Plan Táctico de la Gerencia Financiera 2019-2022 (sic), se están operacionalizado los lineamientos de Política de Sostenibilidad 2018-2022, que inclusive puede trascender el periodo del presente plan.”

Esta Auditoría considera que la situación presentada puede ser producto de que la Gerencia Financiera para los periodos 2015-2018 experimentó cambios repentinos de Gerente que influyó en los proyectos en ejecución, lo que impide una garantía razonable de continuidad para el avance en el desarrollo eficiente de las iniciativas y/o proyectos formulados en el Plan Táctico Operativo Gerencial 2015-2018. Además, otro factor importante de mencionar es que la Junta Directiva de la Institución acordó en el artículo 9 de la Sesión N°8919 del 03 de agosto de 2017, realizar cambios a la propuesta no solo de Política-Plan, sino para que se formulara una propuesta de acciones concretas que garantizara en la medida de lo posible la Sostenibilidad del Seguro de Salud en el largo plazo.

Esta Auditoría realizó sesión de trabajo el 10 de febrero de 2020 con el Lic. José Castro Granados, Asesor de la Gerencia General en el Tema de Planificación y el Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Funcionario de la Dirección de Planificación, con el propósito de conocer su criterio con respecto a los resultados de los planes tácticos (2015-2018), y cuales han sido las acciones realizadas, para fortalecer el proceso de planificación de las Gerencias, quienes en términos generales mencionaron lo siguiente:

- a) La Gerencia General, actualmente tiene a cargo el proceso de revisión y aprobación de los planes tácticos gerenciales, asumiendo un rol esencial que llegó a solucionar el tema que limitaba en su momento a la Dirección de Planificación Institucional, debido a que los planes tenían que ser aprobados por la Junta Directiva de la Institución.
- b) Los Planes Tácticos tenían como parámetro de insumo principal el PEI 2015-2018, el cual fue formulado mediante una metodología muy diferente a la actual que inclusive fue sometido a revisión por un especialista externo.

Lo anterior, por cuanto el instrumento utilizado llevaba a las Gerencias a que sus planes tácticos fueran con indicadores muy operativos y con poco enfoque al usuario. No obstante, este tema



fue corregido en el PEI 2019-2022, utilizando la prospectiva con un enfoque de resultados, siendo establecido como modelo de gestión a seguir para el establecimiento de la actual estrategia.

- c) Otro factor que influyó fue tener concentrado el Plan Presupuesto (Despacho), con el Plan Táctico en un solo instrumento que conllevó mucho a este tipo de resultados producto de la dinámica, metodología y la inclusión de algunos indicadores que no eran de la altura que se deseaba.

Es importante mencionar que este fue otro tema que se mejoró a nivel de la metodología y actualmente las Gerencias tienen el Plan Presupuesto que concentra los indicadores del Despacho que son más operativos, y por otra parte el Plan Táctico que incorpora la cartera de indicadores de desarrollo gerencial que tienen una mayor trascendencia institucional.

- d) El crecimiento y la evolución de las herramientas que se han puesto a disposición para la conducción y seguimiento del proceso de planificación, que va a permitir llevar un control más estricto de las metas establecidas en los planes, sin embargo, las condiciones tecnológicas siguen siendo un tema que limita llevar a un nivel más alto la planificación institucional.
- e) El proceso ha mostrado avances satisfactorios producto de las sesiones de trabajo con los enlaces de planificación y asesores de las Gerencias, dándoles a conocer temas de suma relevancia tales como: Política de Sostenibilidad (como traducirla en metas), Gestión de Riesgos, Cultura Organizativa, Procesos de Planificación (planificar para resultados-metas más ambiciosas), así como la incorporación de la Política del Buen Trato, que por primera vez cuenta con un indicador orientado a mejorar el índice de satisfacción del usuario evaluado por la Contraloría de Servicios, entre otros aspectos que interesan y vienen a fortalecer la planificación.
- f) Entendiendo que la planificación es un proceso, se logró que muchas de las debilidades presentadas en el periodo 2015-2018, se pudieran solucionar en este nuevo periodo 2019-2022, por cuanto se logró cambiar la metodología, herramientas y por ende la implementación de indicadores de carácter menos operativo.

Esta Auditoría considera que, si bien es cierto, la metodología, insumos y/o herramientas utilizadas para el periodo 2015-2018 conducían a las Gerencias hacia resultados que no eran los esperados, lo cierto es que, no cumplir con la totalidad de las metas impidió que la institución a través de la Gerencia Financiera fortaleciera la implementación de buenas prácticas en la gestión financiera, rediseñara el modelo de financiamiento del Seguro de Salud, mejorara la asignación de recursos para cubrir gastos e inversiones estratégicas y realizara una gestión más eficiente de los servicios de salud.



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

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió evidenciar la necesidad de fortalecer los mecanismos de Control Interno en el proceso de planificación, seguimiento y evaluación de las metas establecidas en los Planes Tácticos Operativos Gerenciales (2015-2018) de las Gerencias Financiera y de Pensiones.

Lo anterior por cuanto, a pesar de que en las herramientas gerenciales de planificación se indicaron las acciones realizadas por parte de las Gerencias para atender las metas trazadas, lo cierto es que no se logró el cumplimiento en un 100% del Plan Táctico Operativo Gerencial de ambas Gerencias, siendo necesario implementar nuevas estrategias y/o acciones correctivas que permitan minimizar los riesgos evidenciados y alcanzar los objetivos.

En ese sentido esta Auditoría en diferentes productos ha señalado la necesidad de analizar y establecer metas que trasciendan el ámbito operativo, siendo que las mismas coadyuven con el fortalecimiento de los seguros de salud y pensiones, que no necesariamente sean indicadores de la actividad sustancial de las Gerencias, **sino más bien, a través de indicadores con un enfoque a resultados y al usuario.**

A la vez, es importante traer a colación el informe de Auditoría ASF-205-2019 del 17 de diciembre, 2019, mediante el cual se informó sobre la necesidad de trabajar en la sostenibilidad del RIVM utilizando insumos tales como la "Política de Sostenibilidad Financiera y Actuarial del IVM", la "Valuación Actuarial del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, al 31 de diciembre del 2018", así como el "Plan Táctico Gerencial" y las 31 acciones prioritarias para impactar la Sostenibilidad del RIVM.

Asimismo, cabe mencionar lo señalado por la Superintendencia de Pensiones en el informe presentado a la Junta Directiva de la CAJA y al Comité de Vigilancia del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, el pasado mes de diciembre de 2019, con respecto a que la Política de Sostenibilidad del IVM se creó para atender los requerimientos de la Contraloría General de la República, pero al carecer de indicadores de seguimiento con acciones concretas y responsables, no se considera que atienda la necesidad de mantener controlada y gestionada la estabilidad financiera y actuarial del IVM.

A la vez, en el informe ASF-146-2019 del 28 de octubre de 2019, se indicó que las estrategias y lineamientos contenidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud se deben encontrar debidamente incorporados en la Planificación Estratégica y/o procesos de Planificación Táctica.

Es por esta razón, que esta Auditoría concuerda con la Gerencia General y con la Dirección de Planificación Institucional, entendiendo el nivel de trabajo y compromiso que conlleva contar con un adecuado proceso de planificación, que los planes tácticos deben proponer productos, proyectos o actividades que trasciendan el quehacer operativo y la acción sustancial gerencial, dado que las gerencias deben enfocar sus esfuerzos para mejorar, contribuir e impactar positivamente en el equilibrio y sostenibilidad de los regímenes que administra la Institución.

Este informe tiene como finalidad brindarle a la Administración Activa un insumo de análisis sobre las debilidades evidenciadas, para que se implementen estrategias y/o acciones correctivas que permitan mejorar la calidad de los planes tácticos gerenciales, y se establezca claramente la hoja de ruta a seguir, para el logro de sus objetivos.



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

RECOMENDACIONES

AL LIC. JAIME BARRANTES ESPINOZA, GERENTE PENSIONES A O QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

- 1) En virtud de las debilidades señaladas en el hallazgo 1 del presente informe, instruir a las Direcciones a su cargo conformar un equipo de apoyo calificado, para que en conjunto con el enlace de planificación de esa Gerencia, desarrollen un plan de trabajo que permita realizar un seguimiento estricto al Plan Táctico Operativo Gerencial en los próximos años, dicho plan debe contener al menos: fechas, cantidad y método de monitoreo de los indicadores, nombre de los funcionarios responsables de su elaboración, implementación, seguimiento y evaluación, además, en caso de ser necesario incluir capacitaciones para fortalecer el tema en análisis, entre otros aspectos, lo anterior con el propósito de que ese equipo de alto nivel pueda detectar, revisar y minimizar cualquier tipo de desviación que afecte el objetivo de las metas establecidas, y así garantizar en la medida de lo posible mediante acciones estratégicas y/o correctivas cumplir con los planes a su cargo.

Además, ese equipo deberá realizar un análisis de los indicadores incluidos en los planes tácticos gerenciales que se encuentren alineados en contribuir con la Política de Sostenibilidad Financiera y Actuarial del IVM.

Para acreditar el cumplimiento de la citada recomendación se deberá remitir a esta Auditoría el plan de trabajo que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes tácticos gerenciales, dicho plan debe contar con los funcionarios responsables de su implementación, seguimiento, evaluación y debe ser avalado por el Gerente.

Plazo 6 meses.

AL LIC JAIME BARRANTES ESPINOZA, GERENTE PENSIONES Y AL LIC. LUIS DIEGO CALDERON VILLALOBOS, GERENTE FINANCIERO A O QUIEN EN SU LUGAR OCUPEN SUS CARGOS.

- 2) Considerando que la Gerencia General en conjunto con la Dirección de Planificación Institucional han venido realizando una labor importante influyendo de manera positiva en el proceso de planificación, realizar un análisis de las metas incorporadas en los planes tácticos gerenciales vigentes, de modo que en contexto con el periodo en ejecución se considere incrementar la cantidad de indicadores con enfoque a resultados, utilizando los principales insumos que se han puesto a disposición en la Institución tales como: Política de Sostenibilidad y Valuación Actuarial del IVM y Seguro de Salud, entre otros que se consideren pertinentes, que permitan trascender el ámbito operativo, y así obtener planes que establezcan claramente la hoja de ruta a seguir para mantener y controlar la estabilidad y sostenibilidad de los seguros de salud y pensiones.

Para acreditar el cumplimiento de la citada recomendación se deberá remitir a esta Auditoría un plan de acción que permita fortalecer e incrementar el nivel de los indicadores establecidos en los planes tácticos gerenciales de la Institución.

Plazo 6 meses.



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

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

- 3) De conformidad con las oportunidades de mejora que presenta las herramientas utilizadas para el proceso de planificación, valorar la posibilidad de implementar un sistema de información tecnológico robusto que permita sustituir las “Hojas de Excel” como mecanismo actual utilizado en el proceso de formulación, conducción, seguimiento y rendición de cuentas, de manera que ese sistema consolide la información de las Gerencias, que permita realizar con oportunidad un mejor análisis de los indicadores del periodo en ejecución, de modo que sirva como insumo trascendental para la toma de decisiones de los niveles gerenciales, lo anterior va contribuir en el fortalecimiento y cumplimiento de los planes tácticos gerenciales.

Para acreditar el cumplimiento de la citada recomendación se deberá remitir a esta Auditoría el resultado del análisis sobre la viabilidad de implementar un sistema de información tecnológico de acuerdo con las capacidades que brinda la institución, de manera que consolide la información de las Gerencias y contribuya con un mejor control para la elaboración, seguimiento y rendición de cuentas de los planes tácticos gerenciales.

Plazo 6 meses.

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados de este informe fueron comentados con los siguientes funcionarios:

Recomendación #1

El Lic. David Arguedas Zamora, señala que le preocupa el nombre de alta calidad, pero dice que, si le parece bien, inclusive probablemente hablaría con Don Jaime para pedirle que sean ciertas jefaturas para conformar el grupo de trabajo.

Recomendación #2

El Lic. David Arguedas Zamora, explica que la Política de Sostenibilidad del IVM fue alineada y el medio de control de la Política es la misma matriz del Plan Táctico, así fue establecido para no hacer más matrices distintas y resultados distintos y todo lo que está en la Política debe estar alineado con lo estratégico, y menciona que la Gerencia Financiera tuvo la desventaja de tener primero la Política de Sostenibilidad y luego establecer las metas y que la Gerencia Pensiones tuvo la ventaja de realizarlo casi que al mismo tiempo.

El Lic. Randall Jiménez Saborio pregunta: ¿La Evaluación Actuarial del RIVM fue considerada?



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

El Lic. David Arguedas, indica que mucho de lo que viene acá fue lo que se discutió con la Gerencia General y lo que se ha tratado ir dejando en el plan 2019-2022, y que van a ver qué cosas nuevas le pueden ir agregando.

El Lic. Randall Jiménez, menciona que hoy Jaime presenta en Junta Directiva los resultados de la SUPEN de la mesa de dialogo, además de que el informe del Comité de Vigilancia son documentos importantes estratégicos y que la idea es que se trate de involucrar todos esos temas.

El Lic. David Arguedas indica que podemos ver como lo involucramos en el análisis, más bien, la forma de la Gerencia General es no incluir más metas, por ejemplo; esos informes son recomendaciones en teoría, dentro de lo que es la discusión de la mesa de diálogo, el informe de SUPEN del Comité de Vigilancia tiene que ver también con temas contables que no tienen un efecto en la sostenibilidad, como un asiento que no se había hecho de reversa, indica que hay temas que no los ve como incluirlos en metas pero que se va buscar la forma porque no todo lo que viene ahí es una meta.

El Lic. Randall Jiménez menciona que efectivamente hay temas muy operativos pero lo que se busca es garantizar que por lo menos todos los insumos se consideren y que la recomendación se dará por cumplida en el momento que se valide que todos esos documentos se revisen previamente, analizados y que están siendo considerados en alguna meta.

El Lic. Arguedas afirma que de esa manera se trabaja, se analiza el documento se dice cuáles son estratégicas y cuales son operativas y si están o no incluidas o si se considera que se deben incluir, de esa forma si, si la podemos hacer por supuesto eso es lo que me refería ponerlo por escrito, dado que no todo se puede reflejar en lo estratégico.

El Lic. Randall Jiménez expone una serie de ejemplos que la Auditoría considera que se deben potencializar dado que la institución cuenta con los recursos necesarios para ofrecer alternativas para trascender en diversos temas.

El Lic. Yurgui Hidalgo indica que tiene tres observaciones puntuales la primera es el cumplimiento de las metas que le pusieron como incumplimiento, esa meta lo que paso es un error material porque lo de la estrategia de sostenibilidad en algún momento la traemos cumpliendo, de hecho hay muchos proyectos que están en operación a través de la estrategia de sostenibilidad, todos los grupos de difícil cobertura, lo que tiene que ver con el plan de innovación y que se han dado informes periódicos cuando se hizo el reporte del semestre no el periodo anualizado, nosotros en realidad logramos el 30% no el 14%, indicando que si cumplieron en tiempo y forma y en la matriz última hay un error en ese tema.

Además, la Junta en el 2018 tomó la decisión que fue crear la política de sostenibilidad que eso cambio la ventana de como veníamos abordando el tema de la estrategia de sostenibilidad no solo a nivel financiero sino a nivel institucional entonces ahí nos amplia el horizonte del tema y lo otro de la recomendación 2 si se ha hecho un esfuerzo porque la política de sostenibilidad del seguro de salud, todas las gerencias han venido coordinando con Planificación y Gerencia General incorporen metas con un nivel de exigencia mayor a través de la política que impacten, de hecho hay sesiones de trabajo.



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

El Lic. Luis Diego Sandoval menciona que se están reuniendo con los enlaces de la gerencia para ver el plan táctico y ver algunas recomendaciones de mejora que tenían con respecto a la formulación que se hizo el año pasado, y no solo sino también en coordinación con el equipo que ve el tema de sostenibilidad hay 15 acciones vinculadas a la política, 15 líneas de acción que deben verse reflejadas en los planes tácticos, eso se les había solicitado mediante oficio a las Gerencias, manteniendo conversaciones con los enlaces y recordándoles que van a revisar que esas líneas de sostenibilidad estén incluidas dentro de los planes tácticos además de las que ya se habían incluido.

También señala si la recomendación debiera ir en demostrar efectivamente que eso se dio en los nuevos planes tácticos.

El Lic. Yurgui indica que eso ya se venía haciendo para la nueva elaboración de los planes y luego vino la evaluación actuarial y que se hizo un esfuerzo grande para revisar todo y lo de la política de sostenibilidad y se está incorporando a través de la modificación que se va a presentar próximamente. El Lic. Randall Jiménez menciona que esa modificación la podríamos revisar y también el mecanismo que se va a utilizar no solo en este momento, sino que debe haber una seguridad de que se va a estar actualizando.

El Lic. Yurgui eso se realiza en el proceso de modificación.

El Lic. Arguedas yo vería el informe de la siguiente forma hacemos una revisión de lo que tenemos, indicamos que aspectos se mejoraron y cuales se pueden mejorar, lo único que colocaríamos al final es los espacios que se iría trabajando y dependiendo de las fechas, si ya se nos pasó la fecha de modificaciones porque estamos a 18 días que se incorporarían entonces en el año siguiente en el Plan Táctico, pregunta si lo manejamos por ese lado.

El Lic. Randall indica que sí.

El Lic. Yurgui pregunta al Lic. Luis Diego que ¿si se puede ampliar un poco el horizonte, si se podría negociar?

El Lic. Luis Diego responde que lo están valorando en el marco de la política de sostenibilidad porque las Gerencias todavía están trabajando.

El Lic. Arguedas indica que no tiene inconvenientes de ir trabajando.

El Lic. Yurgui menciona que se podría consultar a Susan para que no quede tan ajustado, inclusive ya se ha venido trabajando pero que todavía falta de madurar algunos temas.

Recomendación #3.

No hay observaciones.

Se cierra el comentario de las recomendaciones sin realizar cambios a las mismas.



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

El Lic. César finaliza con el comentario del informe señalando que entendemos de que la planificación es un proceso constante y que se debe continuar trabajando por mejorar la construcción de metas.

Nota: Por parte de la Gerencia General no asistió ningún representante.

ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

Lic. César David Meneses Quesada
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Licda. Elsa Valverde Gutiérrez,
JEFE SUBÁREA INGRESOS Y EGRESOS

Lic. Randall Jiménez Saborío, Mgs
JEFE ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS



ANEXO 1 GERENCIA PENSIONES

Descripción	Indicador	Informe Seguimiento Anual 2018
Implementación de un nuevo modelo de gestión de pensiones a nivel regional.	4- Porcentaje de avance en la implementación del Modelo de Gestión de Pensiones.	Esta propuesta se remitió a ambas Gerencias para sus comentarios en enero 2018, para su remisión y presentación a Junta Directiva, sin embargo, en estos meses la Junta Directiva de la CCSS estuvo inactiva por renuncias de sus miembros, de igual forma la Gerencia Financiera ha estado desde abril 2018 como recargo a la Gerencia Administrativa. Es necesario indicar que mediante oficio GP-10971-2017 de abril 2017 se solicitó modificación a esta meta sin embargo en oficio DPI-434-17 del 22 de junio 2017 se comunica que la modificación a esta meta será evaluada en conjunto con la Presidencia Ejecutiva, para determinar su proceder, a fecha de este informe no se ha recibido ninguna comunicación al respecto. (Subrayado no corresponde al original).
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de invalidez.	5- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de invalidez.	Se han realizado esfuerzos para tratar de disminuir los tiempos de resolución de apelaciones sin embargo los resultados no han sido los esperados. Entre los factores que han impedido lograr las metas se detecta el tiempo de revisión en la coordinación de la comisión, debido a la gran cantidad de casos por revisar de ambos regímenes, siendo que la coordinación cumple también funciones administrativas que reducen el tiempo disponible para esta tarea.
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de vejez.	6- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de vejez.	El desempeño de los días naturales promedio obedece a las mismas razones que el riesgo de invalidez, incluyendo necesidad de mayor recurso humano, por cuanto comparten los analistas, revisores y coordinador.



<p>Grado de actualización y renovación en que se encuentra la plataforma tecnológica de la Gerencia de Pensiones.</p>	<p>8- Porcentaje de renovación y actualización de la plataforma tecnológica.</p>	<p>Una vez que esto sea aprobado, se podrá realizar una adenda a dicho contrato, para poder obtener con el ICE los servicios de Contact Center, proyecto que pretende dotar a la Gerencia de Pensiones de una plataforma que garantice un adecuado manejo y control de todo el flujo de llamadas, así como el desarrollo de campañas de avisos y similares hacia los asegurados y beneficiarios del régimen de IVM y establecer canales de comunicación más efectivos, ágiles y eficaces desde y hacia la Gerencia. Es debido a lo anterior que dicha partida presupuestaria no ha sido ejecutada en el primer semestre de este año.</p> <p>De igual manera y ligado con la actividad anterior, está la actividad denominada "Implementación de la Actualización de la Central Telefónica IP", de manera que, al estar incluidos dentro del citado proyecto, no se debería implementar una actualización sino sería únicamente el cambio de aparatos telefónicos, conectados a los servicios de comunicación que provee el ICE.</p>
<p>Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del RNC.</p>	<p>15- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del Régimen No Contributivo.</p>	<p>Entre los factores que han impedido lograr las metas se detecta el tiempo de revisión en la coordinación de la comisión, la cual sigue programando jornadas extraordinarias de revisión de casos en días no hábiles, debido a que en tiempo ordinario no se da abasto, se realizaron una vez al mes, con el objetivo de priorizar tanto en tiempo ordinario como no ordinario la revisión de casos, para disminuir el atraso en el egreso de los casos. Es necesario indicar en el mes de abril mediante oficio GP-10971-2017 se había solicitado el cambio de esta meta, sin embargo, en oficio DPI-434-47 del 22 de junio 2017 se comunica que la modificación a esta meta será evaluada en conjunto con la Presidencia Ejecutiva, para determinar su proceder, sin embargo, no se recibió a la fecha ninguna respuesta adicional.</p>



<p>Renovación de la plataforma tecnológica del Sistema Control de Inversiones para actualizar el sistema actual, tanto en el motor de la base datos como en el lenguaje de desarrollo.</p>	<p>29- Porcentaje de avance en la actualización del Sistema Control de Inversiones mediante la migración de la base datos y su aplicación en una plataforma más moderna.</p>	<p>Para la realización de esta meta se establecieron dos requerimientos previos: Contabilización del Resultado de la Valoración a Precios de Mercado de Títulos Valores y el Registro de Operaciones en Fondos de Inversión, los cuales dependían de un buen y la debida aprobación de la estructura contable y presupuestaria, por parte del Área de Contabilidad Financiera, lo cual retrasó los tiempos programados. Finalmente, aunque con retraso del cronograma se realiza la Licitación 2018LA-0000006-9121, "Contratación de Servicios Profesionales para la Migración, Ajustes y Mantenimiento Evolutivo del Sistema de Control de Inversiones (SCI) de la Gerencia de Pensiones", la cual se ejecuta en el 2019.</p>
<p>Estrategia de sostenibilidad financiera del Seguro de IVM desarrollada.</p>	<p>17- Porcentaje de avance en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad financiera del IVM.</p>	<p>La meta 17 y 21 corresponden al mismo desarrollo, la meta 17 a la estrategia continua del periodo 2015-2018, mientras que la meta 21, corresponde al desarrollo del año 2018 únicamente.</p> <p>En realidad, por la forma de presentación de resultados, existe un efecto no deseado y que cuando se sobrepasa la meta en años anteriores, no es posible llegar al 100% el año siguiente por cuanto una parte de la actividad se desarrolla con anterioridad. La meta 17 y 21 cuentan con componentes que fueron desarrollados durante el 2016.</p> <p>La Estrategia de sostenibilidad se cumple en un 98% durante el periodo, quedando pendiente solo un 2% correspondiente a la implementación de la última medida paramétrica la cual se aprueba en el 2019, con el anticipo de escalones de cotización quedando cumplida al 100%.</p>



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

Negociación con los sectores de los escenarios de ajuste.	21- Porcentaje de avance en la implementación de la reforma.	<p>Dentro de esta meta el avance en la implementación de la Reforma estaba contemplado para su ejecución en el año 2018, sin embargo, con la elaboración de medidas de corto plazo, se realiza un avance en la Estrategia de Sostenibilidad, el cual queda registrado en el año 2016 y 2017.</p> <p>La Junta Directiva aprobó en julio de 2016 las medidas de corto plazo en lo concerniente a Pensión anticipada y aportación del Gobierno de un 0,66% adicional y procede a revisión y modificación del Reglamento de IVM para su entrada en vigor publicada en el Alcance digital N°148 a la Gaceta N° 162 del 23 de agosto del año 2016, con el cual las mismas quedan implementadas.</p> <p>Adicionalmente en el I Semestre del 2017 se plantea el aumento del 1% a la cuota del Trabajador, aprobándose en dos tractos a partir del 1 de julio 2017.</p>
Otorgar 3.750 nuevas pensiones por año según lo establecido en el PND.	12- Número de nuevas pensiones del RNC otorgadas.	<p>Al haberse cumplido la meta en el primer semestre 2018, el resto del año se continuó únicamente con la reposición de las pensiones que se cancelaban durante el año (canceladas por defunción o procedimiento administrativo), según lo indicado en oficio MTSS-DESAF-OF-560-2018.</p> <p>Por lo cual la meta 12, se considera cumplida con el cumplimiento del PND.</p>
Grado de avance en la aplicación de la encuesta de satisfacción del usuario realizada en el año	14- Porcentaje de avance en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente, tanto en IVM como en RNC.	<p>Mediante Compra Directa 2018CD-000009-9121 “Contratación de diagnóstico, estrategias, capacitación y acompañamiento para la mejora y fortalecimiento del liderazgo, el clima organizacional y la gestión orientada al usuario del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y Régimen No Contributivo, de Junio 2018, se incorporó un Producto denominado “Mejoramiento de la cultura de servicio al usuario” conteniendo el punto de Percepción del usuario respecto a los servicios que se brindan en la Gerencia de Pensiones y en las sucursales.</p> <p>En el mes de julio inicia la ejecución de la contratación, el plan de trabajo se da por aceptado el 30 julio el cual incluye el diagnóstico cualitativo de percepción del usuario de los servicios que recibe en la Gerencia de Pensiones y sucursales. El diagnóstico de inició el 27 de noviembre con</p>





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

		la planificación de encuesta y muestreo estadístico de las sucursales y planteamiento de la encuesta telefónica, en enero se realiza la encuesta telefónica y las visitas a las sucursales, a final de enero se inicia la tabulación para la confección de informe, entrega de resultados y recomendaciones.
Grado de cumplimiento del plan de trabajo para la búsqueda de alternativas de diversificación de valores en el extranjero.	30- Porcentaje de avance en la implementación del plan de trabajo para la búsqueda de alternativas de diversificación de valores en el extranjero	<p>Esta meta dependía de la aprobación de las Normativa de Inversiones y Riesgos, la cual también contemplaba, la aprobación por Junta Directiva de la Declaración de Apetito al Riesgo, así como las modificaciones a reglamentos.</p> <p>Los procedimientos institucionales, así como la operatividad de la Junta Directiva, retrasan la aprobación de la normativa. En cuanto la Declaración de Apetito al Riesgo la misma pasó por meses en espera de ser aprobada en la Junta Directiva, por otro lado, las modificaciones a los reglamentos pasaron por una modificación para adaptarse en la medida posible al Reglamento de Gestión de Activos aprobado por el CONASSIF para las operadoras de pensiones complementarias, estos debieron pasar por la Dirección Jurídica lo cual atrasó los cambios solicitados.</p> <p>El Apetito al riesgo y la normativa de riesgos llegan a aprobarse en el II semestre 2019, remitiéndose para ser presentado a Junta Directiva el Reglamento de inversiones con todos los cambios solicitados a finales de enero 2020.</p>
Cantidad de días naturales en promedio para la resolución de una apelación por solicitud de pensión del IVM por el riesgo de muerte	7- Número de días naturales promedio para la resolución de apelaciones del IVM para el riesgo de muerte	Los tiempos de respuesta están dentro de lo programado, sufre de la misma problemática indicada en los riesgos de invalidez y vejez, por cuanto comparten el mismo personal y plataforma.



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

Mejoras en la gestión del despacho de la Gerencia de Pensiones	37- Porcentaje de avance en la gestión y mejoras del despacho de la Gerencia de Pensiones	Este indicador es el resultado del grado de avance anual de los indicadores presentados en los puntos 38 al 44.
Adquisición y mejora del equipamiento del despacho de la Gerencia de Pensiones	38- Porcentaje de avance en la adquisición del equipamiento de la Gerencia de Pensiones	Para el año 2018 se debió tomar en cuenta al Área de Gestión de Informática la cual se encuentra adscrita desde el 2017 al Despacho de la Gerencia con lo cual la compra de equipo se elevó en gran medida. En la cuenta 2310 Equipo y Mobiliario se habían presupuestado ₡6,880,000.00 colones. Cuenta 2315 se presupuestaron ₡162,000,000.00 colones. (₡72 millones switches red de datos, Servidores ₡40 millones, ₡50 millones equipo de cómputo para usuario final). Cuenta 2340 se presupuestaron ₡89,000,000.00 colones. (Pantalla retráctil ₡1,5 millones, ₡87,500,000.00 reemplazo teléfonos). La cuenta 2390 con un monto de ₡100,350,000.00 colones. (₡350 mil colones de equipo refrigeradora de Sala Lactancia y Microondas Industrial, ₡100 millones colones Sistema de Prevención y Control de Incendios).





ANEXO 2 GERENCIA FINANCIERA

Descripción	Indicador	Informe Seguimiento Anual 2018
C1. Estrategias, iniciativas y acciones que procuran fortalecer la sostenibilidad financiera y económica del Seguro de Salud en el corto, mediano y largo plazo.	C.1 Porcentaje de avance de las iniciativas a conforme los ejes de: A) Rediseño del Modelo de financiamiento del Seguro de Salud. B) Asignación de recursos para cubrir gastos e inversiones estratégicas. C) Mejora en la eficiencia de la gestión de los servicios de salud	1) Sistema y modelo de costos institucionales: La Gerencia, comunicó la conformación de los equipos de trabajo para el desarrollo de los lineamientos priorizados financieros establecidos en la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, definiendo como Coordinador al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable, del lineamiento correspondiente a “Fortalecer el modelo de costos institucionales, para que responda a las necesidades de información de los tomadores de decisiones y contribuyan a la determinación del costo de atención de los pacientes, así como a la generación de insumos para apoyar la gestión de los servicios y el uso eficiente de los recursos”, con el apoyo de funcionarios asignados al Plan de Innovación. Actualmente el equipo se mantiene en proceso de revisión de los términos de referencia para proceder con la contratación de la empresa especializada que acompañe el proceso. 2) Implementación de la modalidad para la extensión de la cobertura contributiva de las trabajadoras domésticas remuneradas: Para el modelo de financiamiento del Seguro de Salud, se encuentra la Implementación de la modalidad para la extensión de la cobertura contributiva de los recolectores de café y el Aseguramiento de Microempresarios al Seguro de Salud, puntos que fueron expuestos en el indicador sobre el Número de investigaciones con aplicación efectiva en los procesos sustantivos de la gerencia, en el presente informe.



<p>Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud de la CCSS"</p>	<p>C.2. Porcentaje de avance de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud de la CCSS"</p>	<p>la Gerencia Financiera realizó la coordinación de una de talleres, foros y sesiones de trabajo con el resto de Gerencias, Direcciones Regionales y otros actores claves, a fin de desarrollar una nueva propuesta ampliada y de carácter más integral, que incluye entre otros, enunciados específicos y estrategias con énfasis en temas relativos al fomento de estilos de vida saludables y la gestión con calidad y eficiencia institucional, razón por la cual, además, del 30% correspondiente al año 2018 (16% I semestre y 14% para el II semestre) se logra avanzar en un 5% más con la aprobación de la Junta Directiva de aprobación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, la aprobación de diferente modalidades de aseguramiento (servicio doméstico, microempresarios y recolectores de café) y Proyecto de mejorar en Asignación de Recursos y la introducción de modelos prospectivo de asignación.</p> <p>La estrategia de sostenibilidad del Seguro de Salud inicialmente se planteó desde una perspectiva financiera, con base en la cual se identificaron cuatro grandes ejes de acción, a saber: 1) Mejores Prácticas en la Gestión Financiera y Económica 2) Rediseño del Modelo de Financiamiento del Seguro de Salud, 3) Asignación de Recursos para Gastos e Inversiones Estratégicas, 4) Mejora en la Eficiencia de la Gestión del Seguro de Salud, ejes mencionados anteriormente en el presente documento</p>
<p>Se debe identificar, analizar y redefinir el portafolio de los Servicios Financieros brindados por las Direcciones Regionales y Sucursales</p>	<p>G.2. Porcentaje de avance de la formulación de la estrategia para la definición de portafolio de servicios de las Direcciones Regionales de Sucursales</p>	<p>Se contrató una profesional en ingeniería de industrial para desarrollar el diagnóstico de los procesos y prestación de los servicios a nivel de la Direcciones adscritas. Se identificaron y se comenzaron a conceptualizar e implementar cuatro iniciativas a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">i) Protección del Seguro Salud a las personasii) Plan Se parte y Comparteiii) Trabajador Independienteiv) Se adoptó las estrategias O+A para mejorar las estaciones y centros de trabajo. <p>Para año 2018 se trabajó en las iniciativas para ser aprobadas por autoridades institucionales</p>