

Plan Estratégico Institucional 2015-2018

Modelo de gestión.....
Modelo de prestación.....
Modelo de financiamiento.....

COSTA RICA



www.ccss.sa.cr

Plan Estratégico Institucional 2015-2018



www.ccss.sa.cr

Contenido



Presentación	v
Acuerdo de Junta Directiva	1
Estructura del plan.....	5
Proceso metodológico	7
Marco estratégico.....	11
Nuestra misión	11
Nuestra visión	11
Nuestros principios filosóficos	12
Nuestros valores.....	12
Análisis de la situación	15
Seguro de salud	15
Seguro de pensiones	18
Desafíos institucionales	23
Desafíos para la prestación de servicios	23
Desafíos para la gestión institucional.....	25

Desafíos para el financiamiento institucional	26
Objetivos estratégicos.....	31
Ejes y temas estratégicos	35
Eje estratégico: prestación de servicios	35
Tema 1: Salud	36
Tema 2: Pensiones.....	38
Eje estratégico: gestión institucional.....	38
Tema 3: Planificación	40
Tema 4: Gestión administrativa	41
Tema 5: Gestión logística y de abastecimiento.....	42
Tema 6: Infraestructura	42
Tema 7: Tecnologías de información y comunicación.....	43
Tema 8: Gestión de las personas trabajadoras de la CCSS.....	44
Tema 9: Evaluación y rendición de cuentas.....	45
Tema 10: Fiscalización y control	46
Tema 11: Comunicación	46
Eje estratégico: financiamiento	47
Tema 12: Financiamiento	48
Ejes transversales de política.....	51
Resultados	57
Agenda de fortalecimiento	61
Los temas prioritarios del periodo 2015 - 2018	61
Despliegue estratégico	73
Productos del Plan estratégico Institucional 2015-2018	75

Presentación



Este Plan Estratégico Institucional 2015-2018, sintetiza el esfuerzo de prospección y planificación de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), para reorientar sus acciones en función de las necesidades de salud y protección social de la población. Es este un mapa para el primer trayecto de una ruta que renovará el pacto social que la sustenta como pilar del desarrollo nacional; y que sentará las bases de un compromiso público para que en el año 2041 tengamos una Caja centenaria más transparente, más equitativa y más sostenible.

El objetivo de la universalidad en la atención de la salud que nos trazaron nuestros abuelos, llevaba implícita una sentencia que debemos tener -hoy más que nunca- presente: la salud para todos conlleva la voz y la participación de todos en un marco de derechos y deberes. Oír a la ciudadanía, hacerla partícipe, explicarle, cuidarla y respetarla, no es solo nuestra responsabilidad, sino que es una necesidad de cara a recuperar la confianza en el servicio público que brindamos y su legitimidad.

La Caja centenaria debe ser una Caja ciudadanocéntrica, que ponga a la población en el eje de la toma de decisiones, desde el EBÁIS hasta la Junta Directiva; ese es el derrotero que guiará a la institución hacia una gestión orientada a la calidad y la equidad. No podemos dejar de recordar que toda crisis en una institución pública es causada por un período de decisiones en las cuales el ciudadano y sus necesidades son sustituidos por otros intereses; y dejan de ser la fuerza creativa sobre la cual la institución se reinventa y se proyecta al futuro.

Por ello, el conjunto de estrategias que se presentan en este plan, responde a un diagnóstico profundo de los retos que la población y la institución enfrentan. Estos retos fueron señalados tanto por el Programa de Fortalecimiento de la Equidad y la Sostenibilidad del Seguro Salud como por análisis que incluyen también los

regímenes de pensiones. Este ejercicio permite agrupar los principales retos que enfrentamos, como entidad prestadora de servicios de salud y de protección social, en tres dimensiones: modelo de atención y prestación en salud, modelo de gestión institucional y modelo de financiamiento de los seguros sociales.

En ese mismo sentido nos proponemos conciliar los sesgos de la oferta y de la demanda alrededor del conocimiento de las necesidades en salud de la población. Para ello, se plantea monitorear y atacar la carga de la enfermedad asociada a las enfermedades crónicas no transmisibles, dando seguimiento a los pacientes desde el primer nivel de atención, a lo largo de todos los servicios de salud, y promoviendo prácticas de vida saludable y el autocuidado de la salud física y psicosocial.

Se buscará también reducir las listas de espera por medio de estrategias que incrementen la calidad y oportunidad de los servicios de cirugía, los procedimientos diagnósticos y la consulta externa. Se impulsará la ampliación de la capacidad resolutoria de los niveles locales, incluyendo la dotación de especialistas y equipamiento en las regiones periféricas, y la optimización de los recursos hospitalarios para cirugía e internamiento, bajo un modelo integrado que minimice el riesgo de la fragmentación y segmentación de los servicios de salud.

La gestión institucional deberá transitar hacia un modelo basado en valores y orientado al desempeño que permita rendir cuentas a la ciudadanía sobre el trabajo realizado. Para ello, es urgente recuperar la capacidad de dirección estratégica basada en el conocimiento aplicado a la toma de decisiones. Se promoverá una organización horizontal que integre la planificación, la gestión del riesgo y la calidad; y que, a la vez, simplifique los trámites que deben realizar las personas usuarias y fortalezca el clima laboral y la productividad de las personas trabajadoras de la Caja.

Se trabajará por encontrar innovadores mecanismos de financiamiento para reducir el rezago en infraestructura. Los pacientes deberán ver mejorada su atención mediante el uso adecuado y oportuno de sus datos, con la integración de sistemas estratégicos como el expediente digital único en salud (EDUS) y el sistema de información hospitalaria, conocido institucionalmente como ARCA. Este marco de innovación será potenciado con el impulso de un nuevo sistema de información financiera que permita una mayor transparencia en los costos de operación institucional y en los resultados que obtiene la población.

Finalmente, se buscarán fuentes de financiamiento complementarias para el seguro de salud y se sentarán las bases para nuevos esquemas de asignación de recursos para las redes de atención. Esto en tanto se construyen estrategias de financiamiento y sostenibilidad para el régimen de invalidez, vejez y muerte (IVM), así como nuevos mecanismos para darle mayor transparencia y agilidad

a los trámites que se realizan para el otorgamiento de la pensiones del régimen no contributivo.

No será un viaje fácil, pero sí uno que requiere del compromiso y la calidad humana de nuestras trabajadoras y trabajadores. Esperamos contar en este viaje con el apoyo de todos sectores nacionales y con el acompañamiento oportuno y respetuoso de los agentes de cooperación internacional.

Esta senda que tenemos por delante es parte del camino del desarrollo costarricense. Día a día nos empeñaremos en devolverle al país -principalmente a los trabajadores, sus familias y patronos- la calidad del servicio público que han confiado en nuestras manos, la administración sostenible y el gobierno equitativo de su máspreciado tesoro: los seguros de salud y de pensiones.

Doctora María del Rocío Sáenz Madrigal

Presidenta Ejecutiva

Acuerdo de Junta Directiva



La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo n.º 22 de la sesión n.º 8818, celebrada el 17 de diciembre de 2015, acordó:

“Por lo tanto, conocida la propuesta de Plan Estratégico Institucional 2015-2018, que se adjunta al oficio número P.E.31.462-15, remitido por la Presidencia Ejecutiva, y de acuerdo con la presentación realizada por la Dirección de Planificación Institucional, la Junta Directiva acuerda:

- 1) Dar por atendido el artículo 7º de la sesión Nº 8756, celebrada el 15 de diciembre del año 2014.
- 2) Aprobar el Plan Estratégico Institucional, según los términos del documento que forma parte de la correspondencia del acta de esta sesión, el cual fue remitido por la Presidencia Ejecutiva mediante oficio P.E.31.462-15, que regirá a partir de su aprobación en firme y que dejará sin efecto el PEI 2013-2016.
- 3) Instruir a las Gerencias para que modifiquen, en caso de ser necesario, los Planes Tácticos Operativos Gerenciales acorde con el Plan Estratégico Institucional, considerando las estrategias generales, los productos gerenciales y proyectos de la Agenda de Fortalecimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos y sin alterar su carácter estratégico.

- 4) Instruir a las Gerencias para que presenten a la Junta Directiva, de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección de Planificación, los avances de los proyectos que forman parte de la Agenda de Fortalecimiento en el marco de los procesos de rendición de cuentas y conforme con las prioridades fijadas por esta Junta Directiva.
- 5) Instruir a la Presidencia Ejecutiva y a las Gerencias para que inicien un proceso de divulgación del citado Plan Estratégico Institucional.

ACUERDO FIRME”.

Estructura del plan



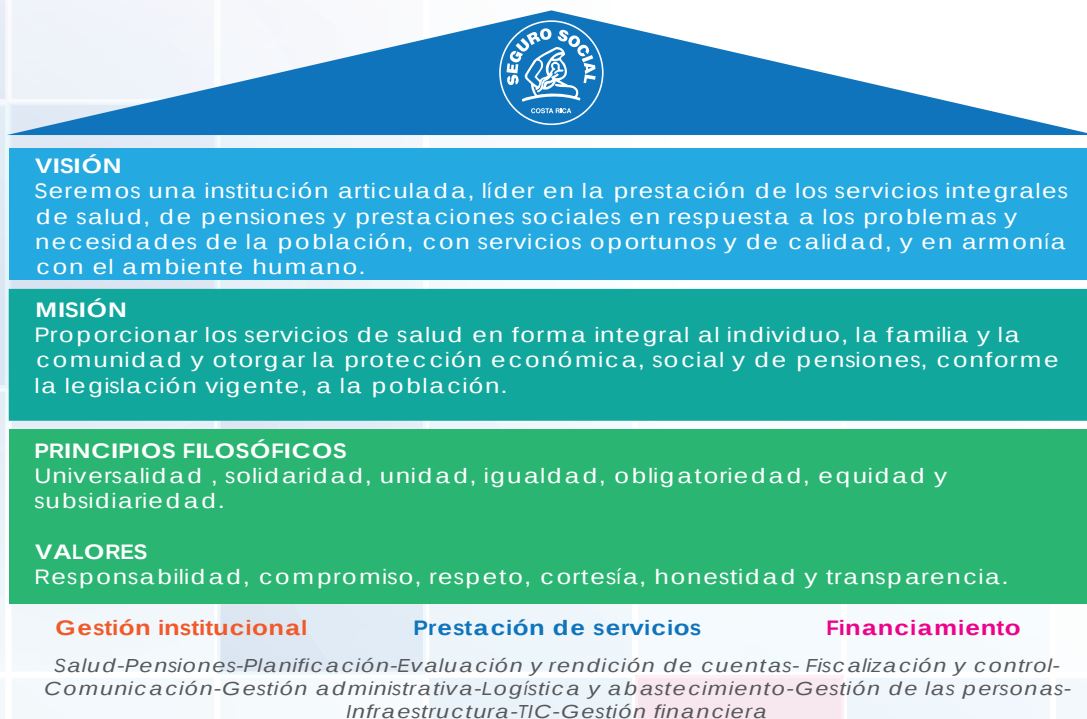
de gestión
de prestación
cambio

Estructura del plan



El Plan Estratégico Institucional (PEI) responde al Marco Estratégico Institucional (misión, visión, principios y valores), el cual se toma como insumo para la formulación de lineamientos generales de políticas, objetivos estratégicos y estrategias generales. Estos se han ordenado con base en una estructura de tres ejes estratégicos (prestación de servicios, gestión institucional y financiamiento) que contemplan las tres áreas de intervención prioritarias con que la Junta Directiva ha decidido direccionar su trabajo. Cada uno de estos ejes se compone de temas, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Estructura del plan estratégico institucional



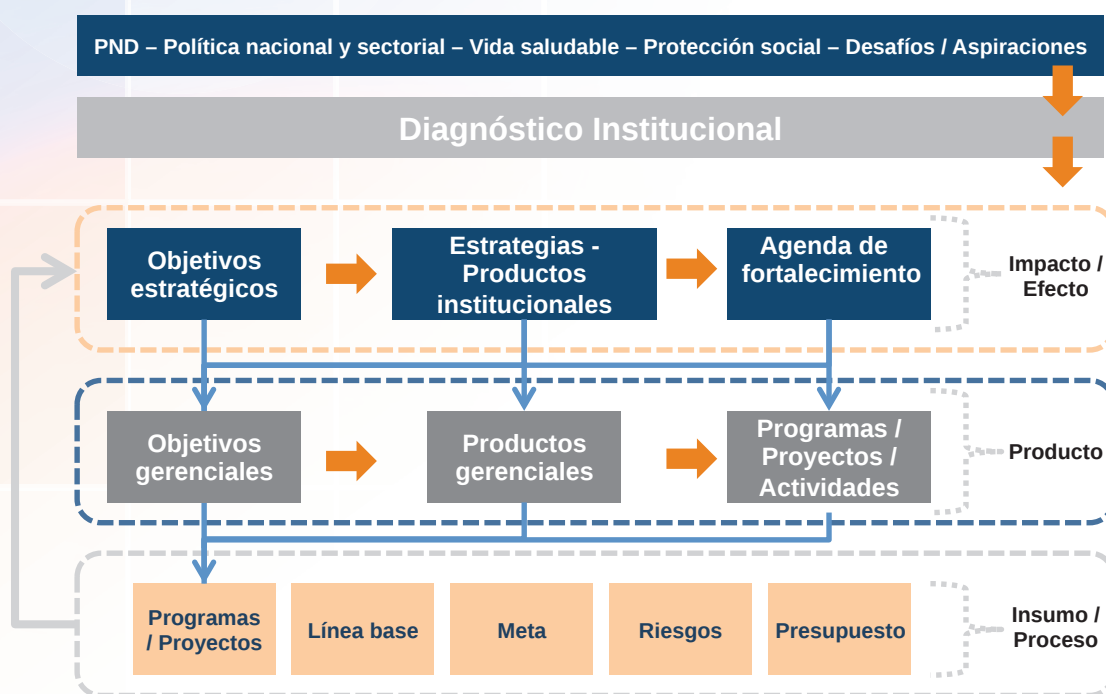
Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2015.

Como un acercamiento al enfoque de gestión para resultados, para cada eje se han definido productos con la finalidad de cuantificar al menos los resultados que se esperan obtener con la operacionalización de este plan. Se trata de buscar un cambio favorable en la forma en que la institución utiliza los recursos y alcanza los resultados, dándole mayor transparencia a su quehacer.

De igual forma, se han incorporado lineamientos generales de política, que establecen el marco de acción por medio del cual se ejecutará el plan. Además, para los temas que componen cada eje, se establecieron objetivos estratégicos que identifican los propósitos institucionales y las estrategias para su consecución.

Complementariamente, se establece la Agenda de Fortalecimiento Institucional, que permite definir prioridades que por sus características y productos esperados en términos de los efectos y resultados para las personas usuarias, demandan una observancia más rigurosa por parte de la administración. Estas prioridades posteriormente serán transformadas en proyectos, los cuales quedarán reflejados en la respectiva programación de los planes gerenciales y planes-presupuesto, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Alineamiento del sistema de planificación institucional



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2015.

Como un elemento adicional, se incluye el despliegue estratégico que identifica una serie de productos que es necesario que sean materializados por las gerencias, por medio de sus planes gerenciales y de sus planes-presupuesto, para el logro de la estrategia institucional.

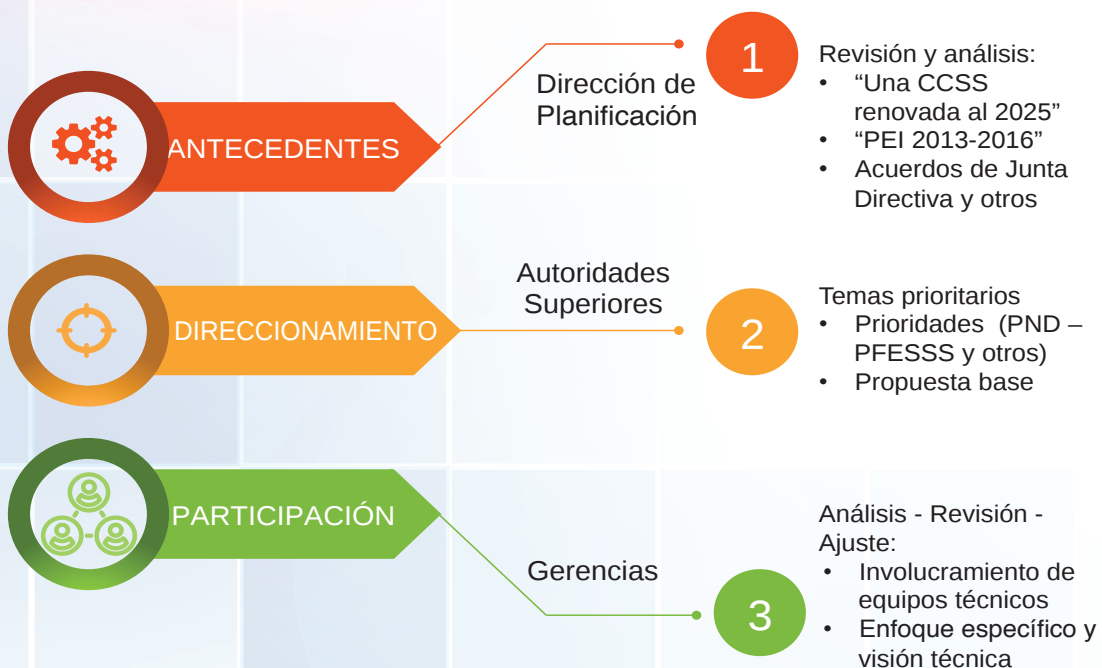
Proceso metodológico

En términos generales, el plan estratégico se formuló en tres etapas. En la primera de ellas se realizó un análisis de antecedentes, entre los cuales destacan el documento “Una Caja Renovada hacia el 2025” y el “Plan Estratégico Institucional Reajustado. Macro Políticas 2013–2016”, de los cuales se recogieron líneas de acción aún vigentes, a las que se les da continuidad en este plan.

En la segunda etapa, se consideraron las directrices emitidas por autoridades superiores (Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva), expresadas principalmente en el “Programa de Fortalecimiento de la Equidad y Sostenibilidad del Seguro de Salud”, así como en acuerdos de Junta Directiva y otros documentos. Complementariamente, fueron integrados los lineamientos externos, expresados en el Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales, informes de Contraloría General de la República y lineamientos de Ministerio de Planificación.

A partir de estas referencias, la Dirección de Planificación Institucional elaboró una propuesta base de plan estratégico, la cual fue distribuida a todas las gerencias, las que, en conjunto con sus equipos técnicos, sometieron la propuesta a un análisis de viabilidad técnica. Este proceso generó diversos ajustes a los componentes de este plan.

Figura 3: Formulación del Plan Estratégico Institucional



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2015.

Para asegurar la participación y el consenso institucional, otros actores institucionales revisaron la propuesta bajo un enfoque técnico específico, con la intención de fortalecer los postulados del plan; estos fueron los casos de la Dirección Actuarial y Económica y la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud, entre otros.

Marco estratégico



Marco estratégico



Nuestra misión

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

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

Nuestra visión

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

Nuestros principios filosóficos

Los principios filosóficos son las ideas fundamentales que rigen el pensamiento y la conducta organizacional, para orientar el quehacer y los cursos de acción en el marco de la seguridad social.

La Caja Costarricense de Seguro Social ha adoptado como suyos los siguientes principios:

- Universalidad
- Solidaridad
- Unidad
- Igualdad
- Obligatoriedad
- Equidad
- Subsidiariedad

Estos principios fundamentales deberán complementarse con los de **transparencia, participación y sostenibilidad**, con el fin de construir una gestión ciudadanocéntrica de los seguros que gobierna la institución.

Nuestros valores

Los valores son las creencias compartidas, constantes en el tiempo, que guían a la institución en el cumplimiento de su misión. Constituyen elementos que es necesario que estén profundamente arraigados en la cultura organizacional, de forma tal que condicionen el comportamiento de todos los trabajadores.

Estos valores se definen con el propósito de uniformar las actuaciones de los funcionarios en el contexto institucional. En otras palabras, son las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura organizacional; por lo cual, deben ser integrados e interiorizados como un modelo de vida en la conducta personal de los funcionarios y funcionarias.

Responsabilidad: Asumir los deberes y obligaciones, con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.

Compromiso: Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.

Respeto: Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distingo de ninguna naturaleza.

Cortesía: Demostrar las normas de comportamiento que revelan la manera adecuada de relacionarse con los demás en todos los ambientes en que se desarrolla.

Honestidad: Actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas.

Análisis de la situación

de gestión
de prestación
cambio

Análisis de la situación



Seguro de salud¹

La Caja Costarricense de Seguro Social es una institución pública cercana a los 75 años de existencia, lo cual la ubica como una organización madura, que enfrenta retos típicos de organizaciones que han superado las etapas de crecimiento y desarrollo.

Específicamente, el seguro de salud administrado por la institución, registra alrededor de 1 600 433 contribuyentes y ofrece cobertura aproximadamente al 94,4 % de la población total. Para brindar los servicios de salud requeridos por esta población, dispone de casi dos mil establecimientos de salud, que van desde centros especializados hasta puestos de visita periódica, pasando por diferentes tipos de hospitales, áreas de salud, EBÁIS y otros.²

Este seguro se enfrenta a una serie de retos entre los que destacan, cómo satisfacer las crecientes necesidades de las personas usuarias, cómo generar la sostenibilidad en el largo plazo y cómo adaptarse a los cambios (socioeconómicos, demográficos, culturales y tecnológicos, entre otros) que ocurren en su entorno de vida.

En respuesta a estos retos, la institución se ha planteado la necesidad de establecer nuevas estrategias que contribuyan a consolidar de manera razonable, un modelo de atención integral con mayor articulación y resolutiveidad en sus redes de servicios de salud, que sea sostenible en todas sus dimensiones (social, económica y ambiental), equitativo, de calidad, oportuno y enfocado a satisfacer las necesidades y expectativas en salud de la población.

¹ Adaptado de documento: Diagnóstico Institucional, CCSS, Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. Oficio P.E. 37.493-14 del 02 de julio de de 2014.

² Datos a junio del año 2013. Memoria Institucional CCSS 2013

La necesidad de consolidar el modelo de atención integral en salud nace de una serie cambios estructurales, a saber:

- Cambios demográficos, epidemiológicos y técnicos, que imponen nuevos retos en la forma de prestar los servicios de salud a la población; esto genera, junto con el cambio tecnológico, presiones importantes sobre la sostenibilidad del sistema.
- La mortalidad por enfermedades crónicas no transmisibles (409/100 000 habitantes), es trece veces más alta que por enfermedades transmisibles (32/100 000 habitantes). Las enfermedades cardiovasculares predominan, al sumar más muertes per cápita que el cáncer y las enfermedades respiratorias, que son las siguientes en orden de importancia.
- Las enfermedades crónicas impactan directamente a las otras dos grandes metas de los sistemas de salud: satisfacción de los pacientes (al requerir una atención más continuada y coordinada) y protección financiera (al conllevar mayores costos), lo cual indica la necesidad de procurar la sostenibilidad del sistema. Los indicadores de morbilidad confirman la misma situación: la mayoría de años de vida perdidos prematuramente, son debido a enfermedades crónicas y accidentes de tránsito
- El crecimiento de la carga de la enfermedad hace necesario que los servicios de salud direccionen sus esfuerzos al abordaje de los factores de riesgo, desde el enfoque de los determinantes de la salud. Se hace necesario, en ese sentido, fortalecer las acciones de promoción de la salud y de prevención de la enfermedad; las cuales deben verse como parte integral de la prestación de los servicios de salud.
- Con el cambio en la pirámide poblacional, disminuye la proporción de personas en edad de aportar a la producción de riqueza y al sostenimiento de la seguridad social. Esto haría que los ingresos del sistema tendieran a reducirse.

Por otra parte, se han identificado una serie de retos relacionados con la gestión en los servicios, que también deben ser considerados:

- Deficiencias en la definición de las capacidades resolutivas y las responsabilidades de los niveles de salud, para responder a las demandas de los usuarios.
- El modelo de prestación de los servicios de salud planteado en 1993, carece de una implementación en un 100 % en todos los niveles de atención; esto generó heterogeneidad en aspectos tales como: la estrategia de organización de los servicios de salud, la definición de los servicios y su alcance, así como distorsiones en el enfoque centrado en las personas, la respuesta a las necesidades y problemas de salud, la organización según el tipo de red o de

nivel de atención (I, II y III) y la estandarización de conceptos y terminologías de uso común.

- En el primer nivel de atención se logra mejorar sustancialmente el acceso a los centros de salud, con la amplia expansión geográfica de las áreas de salud y sedes de EBÁIS. A pesar de lo anterior, el sistema no logra completarse en todo el territorio, lo que limita una atención integral y estandarizada, donde el usuario sea el eje central.
- En el segundo nivel de atención hay una indefinición del alcance de los establecimientos que lo conforman y de su capacidad resolutive en función de las necesidades de salud, sobre todo en el área metropolitana. Se limita con ello, el apoyo que le brinda al primer nivel al segundo y tercer nivel de atención, rompiendo con los principios de articulación que un modelo de atención integral debe tener; además, se da una pérdida de oportunidades para maximizar resultados con los recursos disponibles.
- El tercer nivel de atención carece –igualmente– de una articulación fuerte y sostenida a lo interno, así como hacia los otros dos niveles; lo cual genera una saturación de los servicios. Este elemento, sumado a la falta de resolución del I y II nivel, generan un crecimiento de las listas de espera. Todo esto hace necesario el establecimiento de lineamientos técnicos estandarizados que fomenten la especialización y complementariedad de centros de salud.
- Débil articulación en la red de los servicios de salud, para abordar las limitaciones en el acceso y maximizar la utilización de recursos. Existe una falta de coordinación inter e intraniveles.
- No se han promovido lo suficiente los estilos de vida saludable ni el desarrollo de una conciencia social para que cada persona asuma la responsabilidad, a lo largo de su vida, en el cuidado de su salud física y psicosocial.

Considerando las situaciones antes descritas y dado que los propósitos fundamentales de un sistema de salud como el costarricense son mejorar la salud de la población, ofrecer un trato adecuado y con equidad a los usuarios y asegurar la justicia y sostenibilidad financiera³; se concluye que son muchos los retos que la Caja Costarricense de Seguro Social tiene en el seguro de salud, para los cuales será necesario incluso la coordinación intersectorial e interinstitucional, a fin de mejorar las medidas preventivas y la adopción de hábitos de vida saludable. Los planteamientos clave para alcanzar estos propósitos son los que delinean este plan estratégico, centrado en la renovación de los compromisos y en la cooperación de todas las partes interesadas, para revertir los factores críticos identificados.

3 CCSS, PFESSS 2014.

Seguro de pensiones

La Caja Costarricense de Seguro Social administra el seguro de invalidez, vejez y muerte por disposición constitucional. Este seguro cuenta con un total de 1 265 000 afiliados y 218 000 beneficiarios, con lo que se convierte en el sistema de pensiones más grande e importante de Costa Rica.

El seguro de pensiones de invalidez vejez y muerte (régimen de IVM) ha permitido, desde mediados del siglo pasado, que la población trabajadora y sus familias cuenten con la cobertura necesaria que les garantice un ingreso ante las contingencias de la invalidez, la vejez y la muerte del asegurado directo. El seguro de IVM sustenta su protección en los principios de la seguridad social, donde destacan la solidaridad, la universalidad y la equidad.

A lo largo del tiempo, este régimen ha experimentado reformas importantes. La última se dio en el año 2005 y tuvo como propósito considerar los cambios relevantes que se dieron en la estructura poblacional, a saber: aumento de la esperanza de vida, disminución de los índices de fecundidad y cambios en el mercado laboral. Todos estos factores afectan de forma directa la estabilidad financiera del sistema.

Se evidencia un proceso acelerado de envejecimiento en la estructura de la población costarricense⁴, por lo que es importante mantener actualizado el análisis de la situación del régimen de IVM, a fin de proponer de manera sostenida alternativas para su fortalecimiento. Todo esto tomando en cuenta que este régimen es uno de los pilares indiscutibles para el desarrollo social y económico del país.

En ese sentido, la institución debe garantizar su sostenibilidad financiera en el largo plazo; para lo cual se plantean en este documento, estrategias para garantizar su equilibrio en las próximas décadas.

Sobre el particular se han presentado divergencias entre la Superintendencia de Pensiones y la CCSS, las que han llevado al desarrollo de actividades conjuntas que permitirán el desarrollo de una base técnica en común sobre la situación del régimen. Una vez concluidos los estudios que en ese sentido se realizan; deberán fortalecerse -en caso de ser necesario- las estrategias que corresponda, para el fortalecimiento del régimen de invalidez, vejez y muerte.

En cuanto a la gestión en materia de pensiones, a pesar de los esfuerzos que la Caja Costarricense de Seguro Social ha venido realizando, todavía existen retos importantes en la reducción de tiempos de respuesta a los trámites a la ciudadanía y en la calidad de la gestión. Estos aspectos han sido señalados por entidades de

⁴ Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Costa Rica). Decimonoveno Informe del Estado de la Nación/ PEN – 19. ed. San José C.R: PEN 2013

control y de supervisión; por lo que se debe impulsar acciones de coordinación entre la Gerencia Financiera y la Gerencia de Pensiones, para realizar ajustes al modelo actual que permitan mejorar la prestación del servicio.

Así, se observa la necesidad de desarrollar una mayor articulación y liderazgo en las funciones de pensiones que se realizan a nivel nacional, con una plataforma más cercana y ágil, principalmente en regiones periféricas.

Por otro lado, en lo que respecta a los procesos financieros y contables, se debe fortalecer el control y empoderamiento de la información financiera, apoyados en indicadores que permitan tener a la vista la evolución financiera del régimen. Asimismo, es importante fortalecer toda la gestión cobratoria de los servicios que el régimen de IVM realiza en la actualidad.

En cuanto a las inversiones de la reserva del régimen de invalidez, vejez y muerte, las características del mercado financiero y de valores de Costa Rica, hacen que las estrategias -principalmente las de diversificación- se vuelvan limitadas; esto si se toma en cuenta el alto volumen de participación del sector público y la escasa oferta de valores por parte del resto de participantes, en particular del sector privado. Esta situación ha generado distorsiones económicas en cuanto a las tasas de interés y los riesgos asociados a las inversiones, lo cual obliga a los inversionistas -entre ellos el régimen de invalidez, vejez y muerte (RIVM), las operadoras de pensiones y otros inversionistas sofisticados-, a mantener una mayor concentración en los emisores del sector público.

Por otra parte, se ha venido trabajando en un proceso de mejoramiento de algunos indicadores prioritarios, tales como el aumento en la cobertura, el control del proceso de otorgamiento de pensiones de invalidez, la disminución de la morosidad y el aumento de los rendimientos. Asimismo, en el área de servicio al cliente se ha puesto en operación una serie de servicios con el apoyo de herramientas tecnológicas, lo que ha mejorado el acceso del usuario a los servicios.

Se han fortalecido los mecanismos de asignación de beneficios en el régimen no contributivo, donde se ha articulado con otras instituciones del Gobierno como el IMAS, para compartir información y bases de datos sobre la ubicación de personas con necesidades económicas. Todo esto con el fin de proteger a aquellas personas que no califican para alguno de los regímenes contributivos del país.

En la búsqueda de acciones de mejora, se han abierto espacios para analizar las reformas a regímenes de pensiones de otros países iberoamericanos; todo esto permitirá contar con insumos importantes para analizar la situación actual del régimen de IVM y proponer alternativas de fortalecimiento.

La Caja Costarricense de Seguro Social se encuentra en una coyuntura histórica, que demanda una toma de decisiones efectiva, a fin de direccionar su rumbo

en busca de un futuro sostenible, que garantice la adecuada atención de las necesidades de las personas usuarias de los regímenes que administra. Es por esta razón que se complementa este resumen diagnóstico con un conjunto de desafíos que permiten delinear la estrategia institucional que se define en este plan.

Desafíos institucionales

de gestión
de prestación
cambio

Desafíos institucionales



La institución se enfrenta en estos momentos a una serie de condiciones estructurales que han sido consideradas como desafíos, pues representan retos que exigen el diseño de respuestas institucionales innovadoras, tanto para asegurar la continuidad de los servicios públicos y su sostenibilidad futura, como para satisfacer con éxito los requerimientos de la sociedad costarricense. Estas condiciones están presentes en nuestra realidad actual y marcarán el futuro de la sociedad costarricense, por lo que las acciones para enfrentar estos desafíos se empiezan a tomar desde hoy, dirigidas por los lineamientos expresos en este plan.

A continuación se hace una breve descripción de estos desafíos, los cuales se han ordenado en función de la estructura de ejes y temas que ha servido de base para formular la estrategia institucional:

Desafíos para la prestación de servicios

- **Capacidad de respuesta ante la transición demográfica:** El envejecimiento progresivo de la población, que demanda servicios de salud más complejos; así como el aumento en la esperanza de vida, que genera presión sobre el seguro de pensiones; aunado a la disminución de las cotizaciones; son retos que la institución debe afrontar en el futuro, pues plantean un desafío en la sostenibilidad de los servicios de salud y de pensiones.
- **Respuesta a la evolución del perfil epidemiológico:** La CCSS debe anticiparse y tener capacidad de prospección y respuesta ante situaciones, problemas o necesidades generadas por la alta prevalencia de enfermedades crónicas, los cambios en los estilos de vida, los pacientes con pluripatologías complejas y aquellos factores del entorno que afectan a la población y los servicios de la institución (accidentes, violencia intrafamiliar, riesgos psicosociales, riesgos de desastres, entre otros). Todas estas condiciones demandan una nueva forma de prestar servicios de salud, dados los cambios en el perfil epidemiológico.

- **Evolución de los servicios públicos:** La reducción del presupuesto público frente a la expansión demográfica, los cambios en los estilos de vida, el creciente nivel educativo de la población y los cambios tecnológicos (digitalización de la información y automatización de los procesos); generan la necesidad de reinventar la gestión institucional para ofrecer servicios que se adapten a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y contribuyan al bienestar colectivo de la población; todo esto bajo el marco de la gestión por resultados, la rendición de cuentas y la participación.
- **Implementación de nuevas modalidades de atención de la salud:** La innovación tecnológica, los cambios en los estilos de vida, el envejecimiento de la población y las nuevas demandas de una ciudadanía conocedora de sus derechos; obligan a replantear las modalidades de prestación de los servicios de salud tradicionales y pensar en las redes de servicios de salud del futuro, con una alta vocación comunitaria, de innovación y resolutivez ampliada. Es necesario reinventar alternativas de atención más allá de la infraestructura hospitalaria y pensar en espacios multifuncionales de atención para la promoción de la salud y la atención de las necesidades de la población. Es por ello que la validación e implementación de un modelo de prestación de servicios innovador e integral, se convierte en un desafío específico para la Caja Costarricense de Seguro Social.
- **Alfabetización de la salud y empoderamiento de la población para la prevención y control de las enfermedades y la promoción de la salud:** El enfoque biológico de atención a la enfermedad debe revertirse hacia la prevención y promoción de la salud; para ello, la institución, en coordinación con el Ministerio de Salud y otras instituciones del sector salud, deben facilitar los medios, recursos, herramientas e información sobre la prevención, promoción, autocuidado y detección temprana de enfermedades, para que las personas sean las responsables de su propia salud y se conviertan en gestores de sus necesidades, vigilantes de la calidad de los servicios y partícipes del sistema.
- **Protección social y pensiones:** En un escenario de transición demográfica, envejecimiento de la población, nuevas formas del mercado laboral, con tendencia a la baja en la tasa de fecundidad; y considerando las proyecciones actuales del sistema de pensiones; es importante que la institución se concentre en garantizar, proteger y fortalecer la sostenibilidad del régimen de pensiones. El reto es garantizar la seguridad económica del régimen, durante el mayor tiempo posible y para todas las personas; y mantener el poder adquisitivo de las pensiones, sin comprometer la solvencia actuarial y financiera del régimen. Es necesario prever los ajustes para que haya un sistema de seguridad social sólido, que garantice la protección social a la población.

Desafíos para la gestión institucional

- **Renovación del pacto social de los seguros sociales:** En un contexto de transformación social y nuevas demandas de la población, es necesario fortalecer los mecanismos de diálogo social, para impulsar las transformaciones que sean necesarias y viables. Para ello son claves la apertura de diversos espacios de participación ciudadana, una visión integradora de los enfoques particulares del sector, repensar los principios fundamentales de la seguridad social, la construcción de mayores consensos en la toma de decisiones entre los actores y la articulación y coordinación de esfuerzos interinstitucionales.
- **Rediseño de la estructura funcional y organizacional del nivel central:** A fin de lograr la eficiencia y la eficacia en la consecución de los objetivos y la optimización de los procesos y recursos institucionales; es necesario rediseñar la estructura funcional y organizacional del nivel central. El rediseño debe tener en cuenta a las unidades prestadoras de servicios de salud, de forma que las funciones de dirección y de gobierno sean ágiles y permitan el efectivo accionar de los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios se otorgue en forma integral, con oportunidad y calidad.
- **Gestión con excelencia y calidad continua:** La creciente demanda de servicios ágiles, con calidad, seguridad, oportunidad y buen trato; por parte de una población cada vez más informada de sus derechos y deberes; es un reto permanente que requiere del compromiso de todas las trabajadoras y trabajadores para asegurar la satisfacción de tales demandas. En ese sentido, se hacen necesario el trabajo articulado en los niveles de atención de la salud, de forma que se permita la gestión en red; el aumento de la capacidad resolutoria del primero y del segundo nivel de atención, para priorizar las intervenciones de los centros de salud según su tipo y descongestionar la demanda en los establecimientos de salud nacionales y especializados; optimizar los tiempos de espera en la prestación de servicios de salud y en el otorgamiento de pensiones; fortalecer la política de calidad y seguridad del paciente; así como un recurso humano capacitado y comprometido con los principios y valores de la seguridad social.
- **Capacidad estratégica y anticipada en la gestión logística y de abastecimiento:** En una economía de mercado donde la oferta y la demanda definen los precios y las cantidades de producción, se debe tener capacidad de anticipación en la gestión logística y de abastecimiento, para garantizar la adecuada operación de los servicios institucionales. La capacidad de anticipación es necesaria para introducir criterios de viabilidad, calidad y seguridad, ante las demandas de bienes y servicios de la población. También se requiere de capacidad de

anticipación para el establecimiento de alianzas y negociaciones estratégicas con otras instituciones y con los proveedores. Se debe contar con capacidad para anticipar, para identificar los riesgos y oportunidades que se presentan en los procesos de gestión de bienes y servicios; de forma que, mediante una evaluación *ex ante*, sea posible anticiparse a los cambios en el sistema de mercado, con el apoyo de las facilidades tecnológicas. Esto permitirá explorar formas novedosas de adquisición de bienes y servicios en mejores condiciones, con oportunidad, calidad y a precios razonables.

- **Gestión de las personas trabajadoras de la CCSS:** La gestión de las personas debe fortalecerse a fin de promover un clima organizacional sano y el desarrollo de capacidades acordes con un modelo de prestación de servicios que optimice el desempeño y la productividad en la generación de valor público.
- **Gestión del recurso físico:** La gestión del recurso físico debe ser comprendida como parte de las soluciones integrales a las necesidades de salud, cuya gestión debe, bajo los principios de racionalidad, traducirse en un verdadero cambio cualitativo en la calidad de la atención a la población usuaria.
- **Adaptación al cambio tecnológico:** Los sistemas de salud y de pensiones necesitan apostar a la investigación y a la generación de conocimiento; para ello se requiere de una gestión eficiente de la tecnología, de acuerdo con los avances generados en este ámbito y las demandas de la población. Se requiere de servicios que sean competitivos y para ello es necesario dar mantenimiento y optimizar la actual capacidad tecnológica; y, en los casos previamente evaluados (costo-beneficio), adquirir o reemplazar equipos e insumos, siempre bajo los principios de racionalidad, eficiencia y eficacia. Además, la Caja Costarricense de Seguro Social debe avanzar hacia sistemas de información que permitan la integración de procesos, procedimientos, equipos y tecnologías, con miras a facilitar la accesibilidad y oportunidad de los servicios de salud y de pensiones, a las personas usuarias. La institución, bajo un principio de austeridad, busca el financiamiento de proyectos que fortalezcan los sistemas de información y propicia que estos sean los motores de la gestión en red.

Desafíos para el financiamiento institucional

- **Adaptación a los cambios en el mercado de trabajo:** Vivimos en un mercado laboral permeado por una economía globalizada, por la transculturación, la transformación productiva y por nuevas formas de contratación (teletrabajo, trabajo virtual de empresas con sede en el extranjero, trabajo ocasional e informal, entre otros); un mercado que todavía coexiste con una importante base laboral en sectores tradicionales de la economía (agricultura, manufactura, pequeña y mediana empresa, comercial y de subsistencia). Ante

ese panorama, la CCSS debe adaptar las modalidades de aseguramiento a fin de continuar generando los recursos que garanticen la protección económica y social de la población, mediante la cobertura de los servicios de salud y de pensiones.

- **Definición de nuevas fuentes de financiamiento:** La institución ha venido captando ingresos de diversas formas; no obstante, cambios en la estructura laboral, la obligatoriedad de simplificar trámites, los nuevos sistemas de información, así como los fraudes, la evasión y la morosidad; obligan a la institución a diversificar sus fuentes de financiamiento y los mecanismos de control. De esta forma será posible obtener los recursos económicos que garanticen su sostenibilidad financiera en el largo plazo.
- **Aumento del flujo migratorio desde la perspectiva de la contribución financiera a los ingresos institucionales:** En las últimas décadas, la inmigración de personas hacia Costa Rica por razones de trabajo, la búsqueda por parte de ellos de mejores condiciones de vida; sea por conflictos sociales o políticos en sus países de origen, ha sido significativa para el país. La Caja Costarricense de Seguro Social debe aprovecharlo como una oportunidad para el crecimiento económico y para el desarrollo social. Es de suma importancia garantizar la accesibilidad al sistema, el derecho a la salud y la protección social de esta población, así como potenciar estrategias interinstitucionales que fortalezcan su estabilidad social, laboral, económica y, por tanto, su aporte contributivo a la seguridad social.

La identificación de desafíos es necesaria para marcar el rumbo de la CCSS en el largo plazo y es parte del diseño de las estrategias establecidas en este plan. Esto por cuanto, desde el presente se debe empezar a moldear los escenarios futuros y marcar el rumbo a seguir en relación con aspectos que deben ser atendidos para mejorar la gestión. Lo anterior dado que la Caja Costarricense de Seguro Social se encuentra dentro de un entorno cambiante y elementos como la incertidumbre y los factores de cambio, pueden llegar a limitar tanto la capacidad de gestión como la capacidad de respuesta.

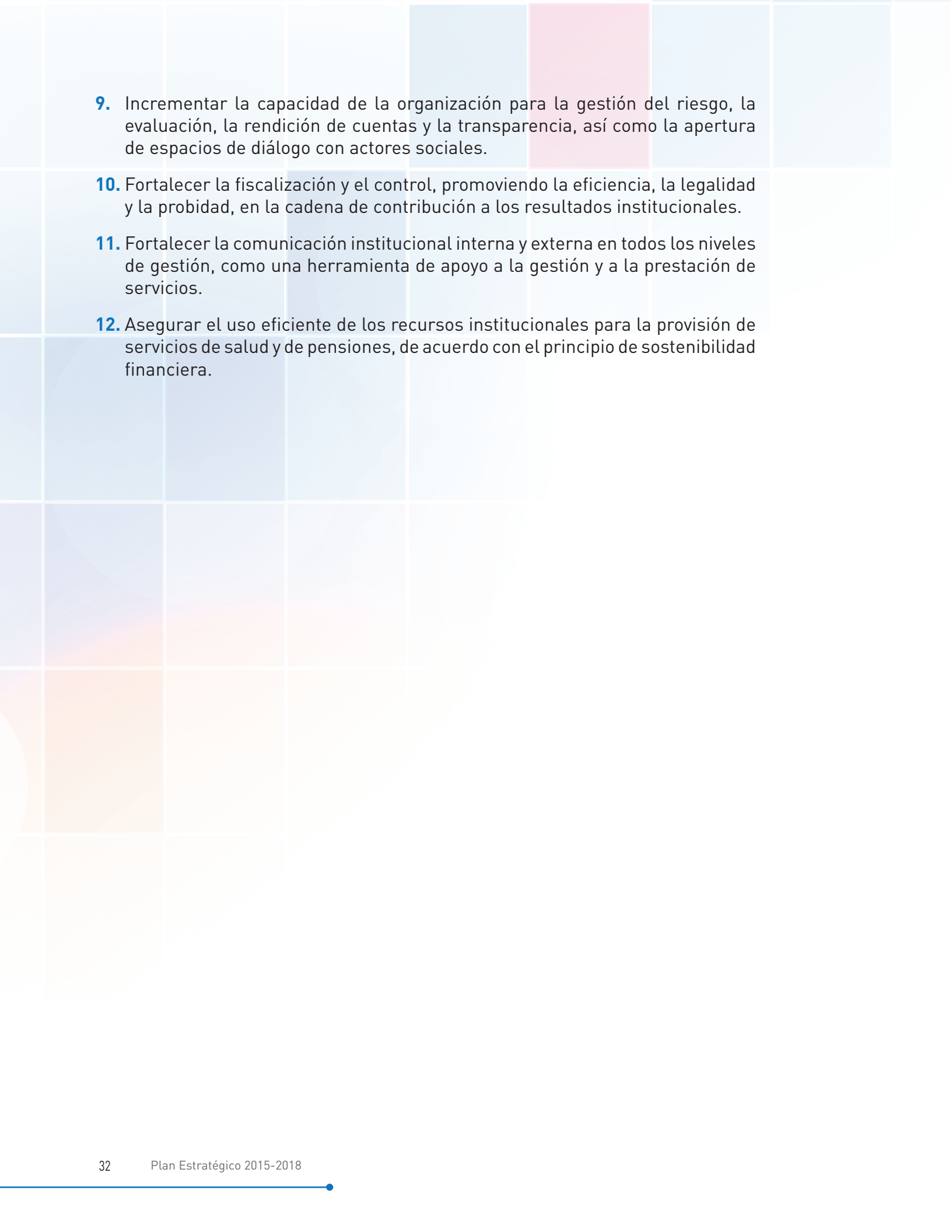
Objetivos estratégicos

de gestión
de prestación
cambio

Objetivos estratégicos



1. Fortalecer la cobertura universal en salud de la población, mediante servicios de salud integrales, equitativos, oportunos y de calidad, con responsabilidad ambiental y sostenibilidad financiera.
2. 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.
3. Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional, en cumplimiento de los fines de la seguridad social.
4. Ajustar la capacidad resolutive de la gestión administrativa institucional, para la prestación de servicios a los usuarios con eficiencia, eficacia y calidad.
5. Disponer de un sistema de abastecimiento institucional de bienes y servicios oportuno y eficiente, que apoye la prestación de servicios.
6. Desarrollar y mejorar la infraestructura y el equipamiento, de manera que respondan a las necesidades de salud -actuales y futuras- de la población, a la visión integral de una organización en red, a la evaluación en tecnologías de salud, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera.
7. Disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad, cercanía y eficiencia requeridas en los servicios brindados a los usuarios internos y externos.
8. Fortalecer e integrar la gestión de las personas trabajadoras de la CCSS, con una orientación dirigida a la mejora de sus capacidades, de sus condiciones de trabajo y accesibilidad; como un factor determinante en la consecución de una cultura de la eficacia, la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios.

- 
9. Incrementar la capacidad de la organización para la gestión del riesgo, la evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia, así como la apertura de espacios de diálogo con actores sociales.
 10. Fortalecer la fiscalización y el control, promoviendo la eficiencia, la legalidad y la probidad, en la cadena de contribución a los resultados institucionales.
 11. Fortalecer la comunicación institucional interna y externa en todos los niveles de gestión, como una herramienta de apoyo a la gestión y a la prestación de servicios.
 12. 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.

Ejes y temas estratégicos

de gestión
de prestación
cambio

Ejes y temas estratégicos



Eje estratégico: prestación de servicios

La misión institucional que se fundamenta en la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, centra su razón de ser en la prestación de servicios de salud y de pensiones a la población; por ello, el eje de prestación de servicios es fundamental.

Este eje contempla el desarrollo de las capacidades institucionales para la prestación de servicios, considerando las necesidades de la población y con énfasis en la accesibilidad, la oportunidad, la equidad, la eficiencia y la sostenibilidad del sistema.

Los **productos** esperados a los que se apunta por medio de este eje, son:

- Personas atendidas integralmente con calidad y oportunidad en los servicios de salud.
- Pensiones otorgadas con oportunidad y pagadas puntualmente.
- Personas en condición de pobreza con pensión del RNC.

Lineamientos Generales de Política

- *La institución contribuirá al bienestar y la equidad de la población por medio de la prestación de servicios de salud y pensiones, con criterios de calidad, oportunidad en el acceso, responsabilidad ambiental y sostenibilidad financiera, optimizando la capacidad resolutive institucional y en apego a la legislación vigente.*
- *La institución contribuirá en la generación de valor público mediante la optimización de la cadena institucional de resultados, de forma que la organización se oriente, a lo largo de sus múltiples niveles y actividades, hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios.*

Tema 1: Salud

OBJETIVO 1: Fortalecer la cobertura universal en salud de la población, mediante servicios de salud integrales, equitativos, oportunos y de calidad, con responsabilidad ambiental y sostenibilidad financiera.

Estrategias

1a. Análisis y ajuste del modelo de prestación de servicios de salud, de forma que establezca con claridad, lo siguiente:

- Desarrollo de modalidades innovadoras de gestión y prestación de servicios, para el abordaje integral y articulado de las principales causas, eventos y factores de riesgo asociados a la carga de enfermedad de la población.
- Definición de los niveles de decisión, autoridad y responsabilidad, de acuerdo con el modelo administrativo de red que se defina, para brindar mayor soporte a las redes de servicios de salud; todo esto bajo el enfoque de distribución de competencias y responsabilidades en redes de servicios.
- Desarrollo de una red institucional que integre las acciones de los centros hospitalarios especializados, tanto a nivel clínico, como de gestión y gerencial.
- Promoción de la salud y prevención de la enfermedad como ejes fundamentales del proceso de atención integral que brinda la institución.
- Estandarización y articulación de los protocolos de atención en los diferentes niveles de atención, para mejorar la gestión clínica y la gestión administrativa de los establecimientos de salud.
- Impulso de la investigación y de la innovación en materia de seguridad social.
- Establecimiento de programas y modalidades de atención (autocontrol del paciente, atención extrahospitalaria, entre otras) en función de las necesidades de los usuarios y de la disminución de la carga de enfermedad, interviniendo los factores de riesgo.
- Mejora sostenida en la red de servicios de atención de las personas con trastornos mentales y del comportamiento y de personas consumidoras de sustancias psicoactivas, con enfoque comunitario.
- Fortalecer la gestión técnica y administrativa de los servicios de odontología que presta la CCSS.

1b. Reducción de las inequidades existentes en salud y mejora del acceso a los diversos servicios de salud que presta la institución, considerando lo siguiente:

- Cierre de brechas en el primer nivel de atención, dando prioridad a regiones periféricas y zonas urbanas marginales.
- Gestión efectiva de las listas de espera, a partir de criterios de oportunidad (eficiencia) y calidad (eficacia), utilizando los recursos existentes en la red y basada en el derecho a la información de las personas y su participación en el proceso; además, establecimiento de un sistema de control de listas de espera que incluya al primer nivel de atención como punto de generación de la lista.
- Mejoramiento de los servicios de salud que se brindan a los poblados que están en las franjas fronterizas de Nicaragua y Panamá, así como a las poblaciones móviles.⁵

1c. Educación en derechos y deberes de la población usuaria de los servicios de salud, de acuerdo con los principios de la seguridad social; de forma tal que se fomente el respeto y el cumplimiento de los mismos.

1d. Abordaje integrado y articulado con los diferentes actores, de la promoción, prevención, atención, control, vigilancia y rehabilitación de las enfermedades no transmisibles, que generan la mayor carga de enfermedad en la población.

1e. Implementación de acciones para evaluar en forma integral la calidad de los servicios, el grado de satisfacción y la percepción que tienen las personas usuarias, de la gestión institucional.

1f. Agregación de valor a los servicios de salud, a través de prestaciones sociales.

1g. Fortalecimiento de la prestación de servicios de atención integral a la persona adulta mayor, con visión de calidad de los servicios y apelando a los principios de transparencia, legalidad, eficacia, eficiencia, participación, imparcialidad y ética.

⁵ “Son todas aquellas personas que se desplazan de un lugar a otro, de carácter temporal, estacional o permanente, por una serie de razones, entre ellas, la búsqueda de oportunidades –o mejoras– económicas o profesionales; reunificación familiar; refugio por situaciones de guerra, violación de los derechos humanos, efectos de desastres naturales, tensiones étnicas, violencia, hambruna o persecución.” Estudio exploratorio regional: Acceso a servicios sociales básicos de las poblaciones móviles (migrante y refugiados) y transfronterizas en el istmo centroamericano y la República Dominicana. Noviembre 2010. Consejo de la Integración Social Centroamericana CIS, Secretaría de la Integración Social Centroamericana, SISCA

Tema 2: Pensiones

OBJETIVO 2: 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.

Estrategias

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.

Eje estratégico: gestión institucional

Este eje comprende la gobernanza institucional, los procesos de apoyo administrativo y logístico y cualquier otro proceso necesario para el desarrollo institucional.

Para mejorar la gobernanza, se busca asegurar que el proceso de dirección sea técnicamente correcto, a fin de que las diversas unidades ejecutoras realicen de forma eficaz sus funciones, fines y objetivos; de forma tal que puedan informar y rendir cuentas a la población sobre las acciones decididas, sus costos y los

resultados. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de que existan mecanismos adecuados por los cuales se dirija la institución.

Además, el eje de gestión institucional contiene estrategias que pretenden la optimización de los procesos administrativos y logísticos que brindan apoyo a la prestación de los servicios de salud y de pensiones. Contempla, además, las acciones que realiza la Caja dentro del proceso de transformación y ajuste de la infraestructura, la tecnología y la gestión de las personas.

Los productos a los que se apunta por medio de este eje son productos intermedios de la gestión, con un valor estratégico en la medida en que contribuyen para hacer posible la entrega de los productos finales a la población. Los productos de este eje son los siguientes:

- Visión centenaria de la Caja Costarricense de Seguro Social, debidamente formulada.
- Lineamientos emitidos por las autoridades superiores que se vinculen y ejecuten en todos los niveles de gestión, asegurando la gobernanza del sistema.
- Componente de evaluación del desempeño por resultados de la gestión, debidamente implementado.
- Modelo de comunicación organizacional actualizado.
- Estructura organizacional y funcional optimizada, según los requerimientos institucionales y del entorno.
- Sistema de gestión organizacional enfocado en la mejora continua y la excelencia.
- Unidades ejecutoras abastecidas oportunamente y con calidad.
- Infraestructura prioritaria para la prestación de servicios, disponible y en buen estado.
- Proyectos que cumplan con los criterios de costo, tiempo y calidad, debidamente establecidos.
- Atención al usuario mejorada, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación.
- Disposición de un expediente digital único para la población usuaria de los servicios.
- Brecha porcentual reducida de especialidades médicas y de personal técnico de apoyo crítico.
- Modelo de gestión de las personas readecuado.

Lineamientos Generales de Política

- *Las autoridades institucionales ejercerán un direccionamiento y conducción adecuados, mediante el fortalecimiento de sus procesos de toma de decisiones, planificación, control, evaluación, fiscalización y rendición de cuentas, en todos los niveles de la organización; de manera que permita un funcionamiento eficiente y eficaz de la institución, el cumplimiento de sus fines y la generación de valor público.*
- *La prestación de servicios institucionales estará soportada en una gestión integral, articulada y eficiente de los procesos de apoyo institucional, mediante un renovado marco de distribución de competencias y responsabilidades en todos los niveles de institución.*
- *La institución fomentará el desarrollo de la gestión de las personas basada en el compromiso y la prestación de servicios a la población.*
- *La institución invertirá, de forma planificada, en infraestructura y tecnologías innovadoras, de acuerdo con las necesidades de la población y las condiciones financieras institucionales, de manera que se fortalezca la prestación de los servicios.*

Tema 3: Planificación

OBJETIVO 3: Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional, en cumplimiento de los fines de la seguridad social.

Estrategias

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.

3b. Diseño e implementación del modelo de gestión estratégica del conocimiento y la información institucional, para facilitar la capacidad de análisis, el diseño de estrategias y la toma de decisiones en todos los niveles gerenciales, considerando lo siguiente:

- El fortalecimiento de la función actuarial dentro del sistema de planificación institucional, con el fin de sentar los fundamentos de una estrategia de inteligencia institucional basada en la evidencia.
- El desarrollo de la visión prospectiva institucional para la construcción de escenarios que sustenten los procesos de toma de decisiones.
- La generación de visiones de mediano y largo plazo, por medio del establecimiento de escenarios, proyecciones, estudios específicos y valuaciones actuariales, para fundamentar la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- La instauración de un sistema de monitoreo de la carga de la enfermedad a nivel nacional y local.

Tema 4: Gestión administrativa

OBJETIVO 4: Ajustar la capacidad resolutive de la gestión administrativa institucional, para la prestación de servicios a los usuarios con eficiencia, eficacia y calidad.

Estrategias

4a. Optimización de una estructura funcional y organizacional del nivel central, que mejore la gestión y la toma de decisiones, de acuerdo con los requerimientos institucionales, del entorno y con los nuevos enfoques técnicos y jurídicos.

4b. Fortalecimiento del marco jurídico y normativo, para su efectiva integración y aplicación en los sistemas administrativos institucionales, facilitando la toma de decisiones, el seguimiento y la mejora en la prestación de los servicios.

4c. Adopción de un sistema de gestión organizacional que procure la mejora continua y la excelencia en la prestación de los servicios.

4d. Fortalecimiento de las capacidades organizacionales en materia de gestión jurídica de la seguridad social y del derecho a la salud, mediante un plan de capacitación y formación continuas.

Tema 5: Gestión logística y de abastecimiento

OBJETIVO 5: Disponer de un sistema de abastecimiento institucional de bienes y servicios oportuno y eficiente, que apoye la prestación de servicios.

Estrategias

- 5a.** Normalización, estandarización y homologación de los procesos de contratación administrativa, en la cadena de abastecimiento institucional.
- 5b.** Promoción e implementación en la cadena de abastecimiento de soluciones tecnológicas integradas y mejoras de la infraestructura.
- 5c.** Integración de los canales de comunicación interinstitucionales e intergerenciales, para el mejoramiento continuo de la gestión de abastecimiento institucional.
- 5d.** Desarrollo de la gestión de proveedores en el marco de las compras nacionales e internacionales para el abastecimiento oportuno de bienes y servicios.
- 5e.** Ajuste continuo sobre los procesos de producción industrial, para mantener o mejorar su nivel de eficiencia y la búsqueda de mejores alternativas para la producción.
- 5f.** Definición e implementación de lineamientos a nivel institucional, para homologar los requisitos exigidos para la programación, contratación y provisión, de la prestación de servicios por parte de terceros.

Tema 6: Infraestructura

OBJETIVO 6: Desarrollar y mejorar la infraestructura y el equipamiento, de manera que respondan a las necesidades de salud -actuales y futuras- de la población, a la visión integral de una organización en red, a la evaluación en tecnologías de salud, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera.

Estrategias

- 6a.** Fortalecimiento de la gestión del portafolio de proyectos institucionales y de la metodología para la priorización de proyectos; esto con el fin de asegurar el planeamiento integral, en forma ordenada, de las inversiones correctas, prioritarias, oportunas y sostenibles. Para ello deben utilizarse las mejores prácticas en el desarrollo de proyectos, a fin de generar mayor valor agregado al mejoramiento de los servicios de salud.

6b. Mejora de los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de impacto, en los proyectos de inversión en infraestructura y tecnologías, en concordancia con el fortalecimiento del modelo de prestación de servicios institucional.

6c. Fortalecimiento de la gestión del mantenimiento institucional, para asegurar la operación continua, segura y económica del recurso físico (edificaciones, sistemas electromecánicos, equipamiento, tecnologías de la información y comunicación y el mobiliario); y para proteger en forma adecuada el patrimonio institucional.

6d. Fortalecimiento la conducción, la normativa y la evaluación a fin de mejorar la gestión en infraestructura, equipamiento y mantenimiento, para apoyar adecuadamente la prestación de los servicios.

6e. Investigación y evaluación de las tecnologías, para brindar las mejores soluciones en infraestructura y equipamiento institucional, de acuerdo con un modelo fortalecido de gestión ambiental y apoyado en tecnologías limpias y de autosuficiencia ecológica.

6f. Establecimiento de estrategias de priorización de inversiones en obra pública de alta, mediana y baja complejidad, con criterios de optimización de los recursos y de impacto.

6g. Aprovechamiento de los recursos y de las soluciones que ofrecen entes externos (nacionales e internacionales), como parte de la cooperación técnica-financiera, en el desarrollo de infraestructura, tecnología y otras áreas de interés institucional. Todo esto mediante la implementación de rutas de ejecución eficientes y a la luz de las necesidades y prioridades institucionales y del marco jurídico correspondiente.

Tema 7: Tecnologías de información y comunicación

OBJETIVO 7: Disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad, cercanía y eficiencia requeridas en los servicios brindados a los usuarios internos y externos.

Estrategias

7a. Conformación de una agenda digital estratégica en salud (ADES) que integre en el nivel institucional las principales iniciativas, programas y proyectos en materia de TIC, que se tienen previstos para ejecutarse en el próximo quinquenio; además del fortalecimiento de la infraestructura digital, el acceso universal y la inclusión social.

7b. Integración y consolidación de un modelo de gobierno de tecnologías de la información y comunicación, que conduzca el quehacer institucional en el ámbito de las tecnologías de información, para apoyar la prestación integral de los servicios institucionales y facilitar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

7c. Fortalecimiento de los sistemas de información de forma que permitan la integración de procesos, procedimientos, equipos y tecnologías, para facilitar la accesibilidad y la oportunidad en la prestación de servicios, la simplificación de trámites y la gestión de servicios en red.

7d. Implementación del expediente digital único en salud (EDUS), en todas las unidades prestadoras de servicios de salud del primer nivel; así como la consolidación de una estrategia integrada (EDUS-ARCA), en todas las unidades prestadoras de servicios del segundo y tercer nivel de atención.

7e. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica institucional (tanto la central como la local) bajo un enfoque de prestación continua de servicios.

7f. Implementación de un modelo de desarrollo de tecnologías de información en salud, bajo un enfoque e-salud⁶, integrando soluciones de expediente electrónico, telesalud, *e-learnig*, educación en TIC, salud móvil⁷ e interoperabilidad de aplicaciones.

7g. Innovación y optimización de los procesos estratégicos y operativos relacionados con la gestión de los servicios administrativos, financieros y logísticos; fundamentándolos en soluciones tecnológicas que contemplen las inquietudes de los usuarios.

Tema 8: Gestión de las personas trabajadoras de la CCSS

OBJETIVO 8: Fortalecer e integrar la gestión de las personas trabajadoras de la CCSS, con una orientación dirigida a la mejora de sus capacidades, de sus condiciones de trabajo y accesibilidad; como un factor determinante en la consecución de una cultura de la eficacia, la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios.

Estrategias

8a. Readecuación del modelo institucional de gestión de las personas, de forma que se permita la planificación y el desarrollo continuo, integrado y sostenible de

⁶ Alude a la práctica de cuidados sanitarios apoyada en tecnologías de la información y las comunicaciones.

⁷ Se refiere al uso de dispositivos móviles (telefonos, tabletas, ipods, etc) en el sector de la salud, sin importar que por parte de un , paciente, profesional médico, institución, gobierno o empresa

los trabajadores y trabajadoras, con el fin de optimizar el aporte del personal al cumplimiento de la misión institucional.

8b. Desarrollo e implementación de un modelo integrado que se ocupe de las relaciones y condiciones de trabajo; de forma que se permita mejorar el clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores, con una perspectiva de crecimiento individual y colectivo de las personas trabajadoras, así como el fortalecimiento de la cultura institucional y la prestación de los servicios.

8c. Fortalecimiento y modernización de los procesos de gestión del conocimiento y de los programas de formación y capacitación; de forma que permitan contar con personal calificado y competente para el desempeño de sus funciones, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la prestación de servicios a la población.

8d. Desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la capacidad institucional para la prevención, negociación y manejo de conflictos obrero-patronales y gremiales, incluyendo la resolución alterna de conflictos.

8e. Definición de esquemas alternativos para la contratación y remuneración del personal que sean sostenibles financieramente y que se vinculen con el desempeño y la productividad laboral; todo lo anterior en función de los nuevos retos que imponen la complejidad de los servicios de salud.

8f. Establecer, en conjunto con las entidades docentes que imparten posgrados en ciencias de la salud en convenio con la institución, criterios de selección de postulantes que contemplen las necesidades de la Caja y de la población.

Tema 9: Evaluación y rendición de cuentas

OBJETIVO 9: Incrementar la capacidad de la organización para la gestión del riesgo, la evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia, así como la apertura de espacios de diálogo con actores sociales.

Estrategias

9a. El desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación, enfocado en los principales resultados. Dicho sistema debe partir de la introducción de los compromisos gerenciales y constituirse en una herramienta de gestión de la alta dirección institucional, basada en resultados.

9b. Evaluación de los productos y resultados directos de la prestación de servicios de salud y de pensiones, que abarque aspectos sanitarios, demográficos, socioeconómicos y culturales, entre otros.

9c. Participación activa en los espacios sectoriales e institucionales, que permita un diálogo permanente y la rendición de cuentas a la población -a nivel nacional- sobre los resultados de los programas, proyectos y servicios, en todos los niveles.

9d. Apertura de espacios de diálogo y de participación ciudadana, con actores sociales y con la población usuaria y beneficiaria de los servicios, mediante el uso de plataformas multicanal.

Tema 10: Fiscalización y control

OBJETIVO 10: Fortalecer la fiscalización y el control, promoviendo la eficiencia, la legalidad y la probidad en la cadena de contribución a los resultados institucionales.

Estrategias

10a. Verificación del desarrollo de acciones de mejora, derivadas de los procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

10b. Desarrollo de las capacidades institucionales para autoevaluar la gestión y valorar los riesgos; de forma que se constituyan en instrumentos para el logro de los objetivos y para la mejora continua de la gestión.

10c. Optimización de los mecanismos de cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones que emanan de los órganos de control internos y externos.

10d. Adopción de medidas preventivas y proactivas sobre eventos (positivos o negativos) que puedan alterar la consecución de los objetivos institucionales.

10e. Depuración e integración de los acuerdos de Junta Directiva, con el fin de mejorar los resultados sobre la atención de estas disposiciones.

Tema 11: Comunicación

OBJETIVO: Fortalecer la comunicación institucional -interna y externa- en todos los niveles de gestión, como una herramienta de apoyo a la gestión y a la prestación de servicios.

Estrategias

11a. Actualización del modelo de comunicación institucional, de forma que incluya lo siguiente:

- El desarrollo de capacidades de comunicación organizacional en todos los niveles de gestión institucional, a partir de técnicas de comunicación estratégica; en particular en los niveles de jefatura.
- Alineamiento y coordinación de acciones de comunicación en los diferentes niveles de toma de decisiones y de gestión.

11b. Desarrollo e implementación de estrategias de comunicación creativas, integrales y efectivas. orientadas al uso adecuado de los servicios, la educación en salud, la sostenibilidad financiera, el fortalecimiento de la imagen institucional y otros temas prioritarios definidos por las autoridades superiores.

11c. Mejora de la equidad en el acceso a la información institucional de interés público, considerando lo siguiente:

- Rendición de cuentas sistemática de las acciones institucionales, por diversos medios de comunicación.
- Uso de diversos medios de comunicación (radio, prensa, televisión y redes sociales) para la difusión de mensajes orientados al fortalecimiento de la transparencia y de la imagen institucional.

Eje estratégico: financiamiento

En este eje se plantean las políticas, objetivos y estrategias cuyo propósito fundamental es garantizar el equilibrio, la estabilidad y la sostenibilidad institucional en el corto, mediano y largo plazo.

Uno de los retos más importantes es el de asegurar la sostenibilidad financiera de los seguros que administra y gobierna la Caja Costarricense de Seguro Social, a la luz de la tendencia en el aumento del gasto, principalmente en salud. Garantizar la sostenibilidad financiera implica buscar el equilibrio entre los ingresos y los gastos, en un escenario de estabilidad.

Las estrategias diseñadas apuntan a la diversificación de las fuentes de financiamiento, a la asignación inteligente de recursos para los servicios de salud, a la realización de inversiones estratégicas y a trabajar en pro de la eficiencia económica en la gestión de los servicios.

Como **productos** se apuntan los siguientes:

- Financiamiento asegurado de los seguros que administra la institución en el largo plazo, para la prestación de los servicios de salud y de pensiones.
- Inversiones estratégicas priorizadas, según criterios de rentabilidad social e impacto institucional.
- Asignación efectiva de recursos por redes integradas, de acuerdo con criterios de eficiencia, con los compromisos de desempeño acordados y las metas sanitarias establecidas.

- Sostenibilidad del Régimen de pensiones del IVM garantizada en el largo plazo.

Lineamiento General de Política

La prestación de servicios de salud y de pensiones estará soportada en una gestión integral, articulada y eficiente de los procesos de apoyo institucional, que garantice la adecuada asignación presupuestaria, el abastecimiento de insumos y la eficiencia en el uso de los recursos, en un marco de sostenibilidad del sistema a largo plazo.

Tema 12: Financiamiento

OBJETIVO 12: 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.

Estrategias

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 microeficiencia 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.

Ejes transversales de política



de gestión
de prestación
cambio

Ejes transversales de política



Ejes transversales de política

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

Control interno y gestión de riesgos⁸

La Caja Costarricense de Seguro Social deberá implementar los lineamientos del sistema de control interno, como parte inherente a la gestión; para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de la misión institucional, así como para la mejora continua de los procesos y en la prestación de los servicios.

Simplificación de trámites⁹

En la institución los trámites deberán ser simples, accesibles y expeditos; con requisitos necesarios y claros que garanticen la transparencia, la eficiencia y la celeridad en la prestación de los servicios.

⁸ Ley General de Control Interno (n.º 8292).

⁹ Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (n.º 8220).

Gestión de calidad y buen trato¹⁰

En la institución, los servicios se prestarán con criterios de calidad y calidez, orientados a satisfacer las necesidades de la población y promoviendo la mejora continua en la gestión institucional.

Igualdad y equidad de género¹¹

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

Igualdad de oportunidades para personas con discapacidad¹²

La institución realizará acciones y desarrollará procesos, dentro del contexto institucional, para el desarrollo inclusivo de las personas con discapacidad física y mental. Tales acciones y procesos pretenden el logro de la efectiva promoción de sus derechos y el respeto y garantía de los mismos, en los servicios institucionales.

Salud ocupacional

Como parte de sus estrategias institucionales, la Caja Costarricense de Seguro Social estará comprometida con la protección y vigilancia de la salud de su población trabajadora y con la seguridad en sus condiciones de trabajo.

Gestión y seguridad ambiental¹³

La Caja Costarricense de Seguro Social gestionará, bajo criterios ambientales técnicamente sustentados, la planificación, ejecución y seguimiento de todos sus procesos, con el máximo nivel de compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Atención y manejo de desastres

La Caja Costarricense de Seguro Social garantizará la continuidad de sus servicios ante la ocurrencia de eventos producidos por situaciones de emergencia

10 Ley de Deberes y Derechos de las Personas Usuarias de los Servicios de Salud Públicos y Privados (n.º 8239).

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

12 Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (n.º 7600).

13 Decreto n.º 36499-S-MINAET, Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica.

o desastres; lo anterior mediante el desarrollo de la capacidad de respuesta institucional (preventiva y de contingencia) y considerando una respuesta oportuna y de la mejor calidad posible, para las víctimas de un evento de esta naturaleza.

Innovación y desarrollo

La institución impulsará la investigación y el desarrollo científico en las ciencias de la salud, administrativas y en las tecnologías de la información y la comunicación: así como la evaluación de tecnologías que faciliten la toma de decisiones, promuevan la innovación en las áreas del conocimiento afines al quehacer institucional y que demuestren mejoras en la efectividad y eficiencia de los servicios y de los procesos.

Los ejes transversales de política, son directrices generales en temas que se vinculan con todo el accionar de la institución; por tanto, deben ser considerados en la gestión organizacional y, por ende, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación que se realice de los diversos planes institucionales.

Resultados



de gestión
de prestación
cambio

Resultados



Por medio de este planeamiento se realiza una aproximación al enfoque de gestión por resultados (según lo dispuesto en el acuerdo de Junta Directiva, tomado en la sesión n.º 8730, artículo 13, del 14 agosto de 2014). En este tipo de gestión, la Caja asume el compromiso con la sociedad de cumplir con su misión, mediante la optimización de la cadena de resultados y ejecutando acciones que aporten al bienestar de la población y que contribuyan con la generación de valor público.

Los resultados deben ser constatados por medio del seguimiento, la gestión del riesgo, la autoevaluación y la vigilancia de los indicadores nacionales con los que se pretende medir los resultados y el impacto de la acción institucional. Para ello, se debe reconocer que los resultados son responsabilidad de una amplia gama de actores, tanto públicos como privados.

La generación de valor público para las personas usuarias se expresa en la mejora de las condiciones de vida, por medio de la prestación de servicios de salud y de pensiones.

- Se logra una mejora sostenida de los indicadores de salud de la población.
- Aumenta la cobertura en SEM e IVM.
- Se garantiza la prestación de servicios a largo plazo, con calidad y seguridad.
- Se contribuye en la disminución de la pobreza.
- Se contribuye con la reducción de la incidencia de las principales causas de mortalidad y de morbilidad.

- Se contribuye con el incremento en la sobrevivencia de las personas, mediante la promoción de la salud, la prevención y detección temprana de la enfermedad; así como con el control y la rehabilitación.
- Se contribuye con el aumento de la esperanza de vida al nacer.
- Se contribuye con el aumento de los años ganados de vida saludable de la población.

Agenda de fortalecimiento



Agenda de fortalecimiento



Los temas prioritarios del periodo 2015 - 2018

En el proceso de desarrollo institucional, las autoridades superiores han definido una serie de prioridades para el fortalecimiento de los seguros de salud y de pensiones, en cumplimiento de la misión, la visión, los principios filosóficos y los valores institucionales. Para ello, es necesario establecer un conjunto de iniciativas que, de manera prioritaria, permitan lograr la posición futura deseada. No obstante lo anterior, como toda buena estrategia, es necesario construir un plan detallado de trabajo que permita la implementación y ejecución del plan estratégico. Para ello se ha conformado la agenda de fortalecimiento institucional.

La agenda debe ser vista como un instrumento dinámico de trabajo, que puede ser modificado en su proceso de implementación, en virtud de las condiciones del entorno, la viabilidad y capacidad instaladas para impulsar las distintas iniciativas, los programas y los proyectos que se deriven de la agenda, en función de los productos y resultados esperados, que se ha trazado la actual administración.

Para el caso de la salud, la agenda toma como insumo para la definición de prioridades el Programa de Fortalecimiento de la Equidad y la Sostenibilidad del Seguro de Salud (PFESSS), el cual contiene acciones estratégicas que deberán ser articuladas a través de proyectos que permitirán el logro del siguiente objetivo:

Fortalecer la equidad en salud, la calidad de los servicios, y la sostenibilidad económica del seguro de salud, sobre la base de un modelo de prestación de servicios de salud centrado en las personas e integrado en redes, un modelo de gestión con un enfoque humanizado y orientado a resultados, y un modelo de financiamiento alineado mediante la evidencia con las necesidades en salud de la población.¹⁴

¹⁴ Caja Costarricense de Seguro Social. Construyendo una agenda estratégica para el fortalecimiento de la equidad y la sostenibilidad del seguro de salud. Programa de Fortalecimiento para la Equidad y Sostenibilidad del Seguro de Salud.

En ese sentido, el programa permitirá implementar en el seguro de salud, la agenda estratégica de trabajo para el periodo 2015-2018, de modo que se alineen los esfuerzos institucionales en procura del resultado deseado. Dicho programa se divide en tres dimensiones, las cuales se describen a continuación:

- **Modelo de prestación de servicios de salud y de pensiones:** fortalecimiento de las capacidades en la prestación de servicios, con base en las necesidades de la población y con énfasis en la accesibilidad, la oportunidad, la equidad, la eficiencia, la razonabilidad y la sostenibilidad del sistema.
- **Modelo de gestión:** rediseño e implementación del modelo de gobierno y administración, para la conducción estratégica de la CCSS, incluyendo la gestión de los recursos humanos, las tecnologías y las adquisiciones, mediante una gestión basada en valores y orientada a resultados.
- **Modelo de financiamiento:** establecimiento de políticas y estrategias para incrementar la eficiencia de los recursos y procurar la sostenibilidad de los seguros en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, priorizando el nivel de atención, diversificando las fuentes de financiamiento y definiendo nuevos criterios de asignación de recursos para las prestación de servicios y las inversiones estratégicas; para lo cual debe contemplarse la eficiencia económica en la gestión de los servicios, la cobertura de derechos y otros factores de la ley constitutiva y el marco normativo.

Para el caso de las pensiones, se visualiza la necesidad de priorizar la sostenibilidad del régimen del invalidez, vejez y muerte, por lo que las estrategias que se definan estarán enfocadas al logro de este resultado.

El énfasis en ciertas líneas de acción es el resultado de un amplio proceso de consulta y análisis de la situación institucional, que ha contemplado la revisión de las estrategias que enmarcan la carta de navegación de la Caja, uniendo su valor presente con el futuro. Estas estrategias, de carácter general y específico, se detallan a continuación:

Estrategia general:

Orientada a garantizar la equidad en la prestación de los servicios y la sostenibilidad de la institución a largo plazo, teniendo como eje central responder con equidad a las necesidades de la población y procurando contribuir de manera razonable con su bienestar.

Además, contiene dos estrategias específicas orientadas a:

- Garantizar la **operación y mejora continua** de los procesos para la prestación de los servicios a la población.
- Un compromiso con las acciones orientadas a la excelencia, la **innovación y el desarrollo** de los sistemas de gestión y prestación de servicios.

Figura 4: Planteamiento estratégico y operacionalización



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2015.

Los temas prioritarios que conforman la agenda de fortalecimiento, deberán ser transformados por la administración en programas o proyectos específicos y, posteriormente, serán gestionados en el portafolio de proyectos institucional, de tal forma que se garantice su planificación, implementación, seguimiento y control, así como la respectiva asignación de recursos.

Los proyectos de la agenda de fortalecimiento deberán programarse en los planes tácticos gerenciales y en el plan-presupuesto de aquellas unidades ejecutoras que tienen responsabilidad directa o indirecta en los resultados esperados. Por su carácter prioritario, tendrán un seguimiento más riguroso, de manera que la Junta Directiva pueda contar con información confiable y oportuna acerca del estado de avance de estos proyectos.

A continuación se muestran los temas prioritarios que conformarán la agenda de fortalecimiento para el periodo 2015-2018:

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	1. Sistema de prestación y gestión de servicios de salud en red, acorde con las necesidades de las personas usuarias y de la institución.	Modelo de prestación de servicios de salud y de organización en red actualizado y ajustado.	Proyecto modelo de prestación de servicios de salud y de organización en red.	P1. Modelo de prestación de servicios de salud y de organización en red, centrados en la persona, la familia y la comunidad, y en función de facilitar el acceso, la oportunidad y la atención efectiva de los usuarios.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa Gerencia Financiera
		Modelo de gestión de los servicios en hospitales y establecimientos de salud fortalecido.	Proyecto modelo de gestión de los servicios en hospitales y establecimientos de salud.	P2. Modelo de gestión de los servicios en hospitales y establecimientos de salud, bajo criterios de calidad y eficiencia, basados en la evidencia de las acciones costo-efectivas.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa Gerencia Financiera
	2. Fortalecimiento de la prevención, la detección temprana y vigilancia de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), incluyendo procesos de rehabilitación.	Servicios de salud que ejecuten acciones de prevención, detección temprana, oportuna y atención de las personas, con énfasis en trastornos mentales, cáncer y enfermedades crónicas no transmisibles.	Programa de detección temprana, control y rehabilitación de las personas con cáncer	P3. Cobertura de examen de Papanicolaou a nivel nacional.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Financiera
				P4. Mamografías a nivel nacional.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Financiera

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2. Fortalecimiento de la prevención, la detección temprana y vigilancia de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), incluyendo procesos de rehabilitación.	Servicios de salud ejecutando acciones de prevención, detección temprana oportuna y atención de las personas, con énfasis en trastornos mentales, cáncer y enfermedades crónicas no transmisibles.	Programa de detección temprana, control y rehabilitación de las personas con Cáncer.	P5. Prueba de laboratorio para la detección del Virus de Papiloma Humano (VPH) en la Región Chorotega.	Gerencia Médica
				P6. Detección temprana de cáncer gástrico a nivel nacional.	Gerencia Médica
				P7. Prueba de tamizaje para cáncer de colon.	Gerencia Médica
				P8. Cobertura del proceso de rehabilitación orientada a mitigar los efectos del tratamiento del cáncer.	Gerencia Médica
			Programa institucional de atención de los trastornos mentales, del comportamiento y de las adicciones.	P9. Atención de los trastornos mentales, del comportamiento y de las adicciones.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa Gerencia Financiera
			Programa de Atención integral de las enfermedades crónicas no trasmisibles con énfasis en HTA, Diabetes y Dislipidemias.	P10. Atención integral de las enfermedades crónicas no trasmisibles con énfasis en HTA, Diabetes y Dislipidemias.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa Gerencia Financiera

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	3. Gestión oportuna de listas de esperas a nivel nacional.	Listas de espera en servicios hospitalarios reducidas.	Programa de oportunidad y calidad de la atención.	P11. Oportunidad y calidad de la atención	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa Gerencia Financiera
	4. Fortalecimiento del primer nivel de atención.	Propuesta definida para el cierre de brechas en el primer nivel de atención, basada en el modelo actual de prestación de servicios de salud.	Cierre de brechas definido en el primer nivel de atención a nivel nacional, basado en el modelo actual de prestación de servicios de salud definida.	P12. Propuesta para el cierre de brechas en el primer nivel de atención, basada en el modelo actual de prestación de servicios de salud.	Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías
GESTIÓN INSTITUCIONAL	5. Fortalecimiento de la dirección y conducción estratégica.	Modelo de gobierno institucional fortalecido.	Proyecto visión CCSS al 2043: "Visión centenaria de la Caja Costarricense de Seguro Social".	P13. Visión CCSS al 2043: "Visión centenaria de la Caja Costarricense de Seguro Social".	Junta Directiva Presidencia Ejecutiva
			Proyecto de política para la conducción institucional, con criterios de integración estratégica.	P14. Política para la conducción institucional.	Junta Directiva Presidencia Ejecutiva
			Proyecto de sistema institucional de inteligencia estratégica, que incremente la eficiencia y eficacia en el proceso de toma de decisiones estratégicas y en la gestión institucional, basado en información integrada, transparente y oportuna.	P15. Sistema institucional de inteligencia estratégica.	Presidencia Ejecutiva

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
GESTIÓN INSTITUCIONAL	6. Optimización de procesos estratégicos y operativos, relacionados con la gestión institucional.	Procesos estratégicos y operativos, relacionados con la gestión institucional, optimizados.	Programa de optimización de procesos estratégicos y operativos, relacionados con la gestión institucional, que incluyan el modelo funcional de gestión de las dependencias del nivel central y la innovación de los procesos financieros, administrativos y logísticos.	P16. Optimización de procesos estratégicos y operativos (reestructuración organizacional del nivel central).	Presidencia Ejecutiva
				P17. Plan de innovación de los procesos financieros, administrativos y logísticos.	Gerencia Financiera Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia de Logística Gerencia Administrativa
	7. Mejorar gestión de las personas trabajadoras de la CCSS.	Sistema de gestión de las personas trabajadoras de la CCSS, implementado.	Proyecto desarrollo integral de las funciones estratégicas de recursos humanos - CCSS-OPS, incluye el fortalecimiento del Cendeisss.	P18. Plan de desarrollo integral de las funciones estratégicas de recursos humanos - CCSS-OPS, incluye el fortalecimiento del Cendeisss.	Gerencia Administrativa
		Propuesta de modelos que incentiven el alto desempeño y la productividad laboral en la CCSS, definido.	Proyecto de modelos que incentiven el alto desempeño y la productividad laboral.	P19. Modelos que incentiven el alto desempeño y la productividad laboral.	Gerencia Administrativa
		Condiciones y ambiente laboral mejorados.	Proyecto de propuesta para mejorar las condiciones y el ambiente laboral de los trabajadores de la CCSS.	P20. Propuesta para mejorar las condiciones y el ambiente laboral de los trabajadores de la CCSS.	Gerencia Administrativa
		Estrategias e intervenciones que aumenten el nivel de satisfacción y la percepción positiva en las personas usuarias (externas e internas) de los servicios de salud, implementadas.	Proyecto de satisfacción y percepción positiva en las personas usuarias (externas e internas) de los servicios de salud.	P21. Estrategias e intervenciones que aumenten el nivel de satisfacción y la percepción positiva en las personas usuarias (externas e internas) de los servicios de salud.	Gerencia Administrativa

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
GESTIÓN INSTITUCIONAL	8. Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento de la red de servicios institucional.	Plan de fortalecimiento de la cadena de abastecimiento a nivel institucional, implementado.	Proyecto de fortalecimiento de la cadena de abastecimiento a nivel institucional.	P22. Plan de fortalecimiento de la cadena de abastecimiento a nivel institucional.	Gerencia de Logística Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia Administrativa
	9. Asignación efectiva de recursos en infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	Plan decenal de inversiones en materia de infraestructura, priorizado a partir de criterios de viabilidad técnica, financiera, ambiental y de su grado de impacto, diseñado y en ejecución.	Proyecto de plan decenal de inversiones en materia de infraestructura, priorizado a partir de criterios de viabilidad técnica, financiera, ambiental y de su grado de impacto.	P23. Plan decenal de inversiones en materia de infraestructura priorizado. P24. Área de Salud Mora-Palmichal. P25. Área de Salud Barva. P26. Hospital de Puntarenas. P27. Hospital de La Anexión. P28. Hospital Calderón Guardia. P29. Nuevo hospital William Allen de Turrialba. P30. Nuevo hospital Max Peralta de Cartago. P31. Nuevo hospital Manuel Mora de Golfito.	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia Financiera Gerencia Médica Gerencia de Logística Gerencia Administrativa
		Plan para la sustitución, renovación y ampliación de equipo y mobiliario, ejecutado.	Proyecto de plan para la sustitución, renovación y ampliación de equipo y mobiliario.	P32. Plan para la sustitución, renovación y ampliación de equipo y mobiliario.	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías
	10. Portafolio de proyectos tecnológicos, estratégicos e innovadores, de alto impacto para los usuarios y mejora en la atención.	Agenda digital estratégica en salud definida que contemple inversiones en tecnologías de información y comunicación,.	Programa agenda digital estratégica en salud (ADES).	P33. Modelo de gobernanza y gestión de las TIC. P34. Infraestructura tecnológica institucional. P35. E-salud. P36. Inteligencia de negocios.	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia Financiera Gerencia Médica Gerencia de Logística Gerencia Administrativa

Eje	Prioridad institucional	Producto esperado	Nombre del programa o proyecto	Desglose de proyectos	Responsable
GESTIÓN INSTITUCIONAL	10. Portafolio de proyectos tecnológicos, estratégicos e innovadores, de alto impacto para los usuarios y mejora en la atención.	EDUS-ARCA integrado y en funcionamiento, en áreas de salud y hospitales.	Proyecto EDUS-ARCA.	P37. Fase I: expediente digital único en salud (EDUS): implementación en el I nivel de atención. Fase II: expediente digital único en salud (EDUS- ARCA): implementación en el nivel hospitalario.	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías Gerencia Médica
FINANCIAMIENTO	11. Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y económica del seguro de salud.	Plan integral que permita procurar la sostenibilidad financiera y económica del seguro de salud, definido.	Proyecto de sostenibilidad financiera y económica del seguro de salud.	P38. Rediseño del modelo de financiamiento del seguro de salud. P39. Asignación de recursos para cubrir gastos e inversiones estratégicas. P40. Mejora en la eficiencia de la gestión de los servicios de salud.	Gerencia Financiera Junta Directiva Presidencia Ejecutiva Gerencia Médica Gerencia de Infraestructura y Tecnologías
	12. Sostenibilidad del régimen de invalidez vejez y muerte.	Estrategia de sostenibilidad financiera del IVM, definida.	Proyecto sostenibilidad financiera del IVM.	P41. Sostenibilidad financiera del IVM.	Gerencia de Pensiones

Despliegue estratégico



Despliegue estratégico

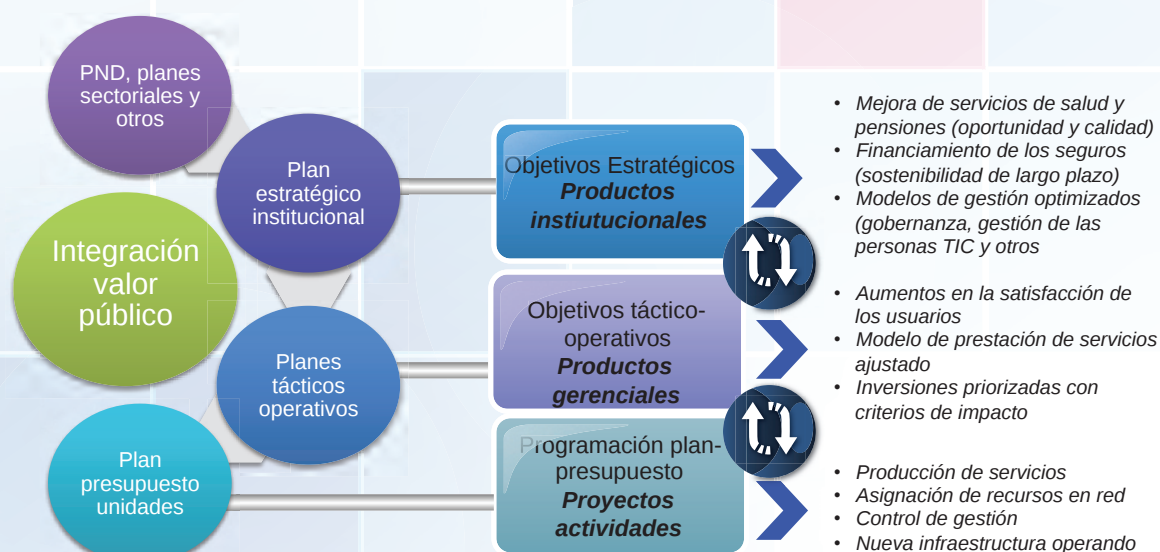


En este apartado se hace un esfuerzo por identificar una serie de productos que se pretende alcanzar con la implementación de las estrategias planteadas. Estos productos se configuran en una primera aproximación al enfoque de gestión para resultados, a partir del cual se identifica la generación de valor público.

Avanzar hacia un modelo de gestión para resultados pretende dar transparencia y continuidad a la gestión institucional, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización a los planes estratégico, táctico y los planes-presupuesto. A partir de las prioridades establecidas por la alta dirección, se espera suplir los requerimientos de la población en los servicios de salud y de pensiones que brinda la Caja.

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 interinstitucionales, intersectoriales y nacionales, en general (ver figura 5).

Figura 5. Planificación institucional en la cadena de productos institucionales



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2015.

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.

Una vez que el mandato ha permeado a todo el sistema de planificación institucional en sus diferentes niveles y con la ejecución de acciones, se produce la información necesaria para dar seguimiento al avance de la estrategia aquí planteada. Esta información será consolidada de nivel a nivel, según el ámbito de competencia y, luego, una vez integrada y analizada, será la base para una toma de decisiones informada.

En el siguiente cuadro se sintetiza la propuesta estratégica establecida en este plan; para ello, se presentan los productos institucionales esperados por cada eje. Asimismo, se da una propuesta de productos gerenciales que se proyectan obtener por tema y objetivo; algunos de los cuales están integrados a los proyectos de la agenda de fortalecimiento institucional.

Estos productos gerenciales deberán ser revisados, ajustados y validados por las gerencias, para posteriormente ser incluidos en los planes táctico-operativos. Una vez definidos, estarán sujetos a una administración de riesgo permanente, durante todo su ciclo de ejecución, para asegurar su alcance.

Productos del Plan Estratégico Institucional 2015-2018

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Salud	1. Fortalecer la cobertura universal en salud de la población, mediante servicios de salud integrales, equitativos, oportunos y de calidad, con responsabilidad ambiental y sostenibilidad financiera.	Personas atendidas integralmente, con calidad y oportunidad, en los servicios de salud.	Cobertura universal en salud, aumentada.
				Satisfacción de los usuarios con los servicios de salud, aumentada.
				Listas de espera (en procedimientos y consultas), optimizadas.
				Población vulnerable atendida, con criterios de integralidad.
				Modelo de prestación de servicios de salud ajustado y en operación, en todos los niveles de atención.
				Centros de salud funcionando como redes o subredes, de servicios integradas.
				Establecimientos de salud operando con un modelo de gestión fortalecido.
				Reducción de inequidades existentes en salud.
				Acceso a los servicios de salud mejorados.
				Estrategias de educación en deberes y derechos de la población usuaria de los servicios de salud, implementadas.
				Modelo de gestión de la calidad en la prestación de servicios de salud, implementado.
				Servicios de salud de zonas fronterizas mejorados.
				Programas de promoción, prevención, vigilancia, detección temprana y rehabilitación, fortalecidos.
				Personas con trastornos mentales y del comportamiento y consumidoras de sustancias psicoactivas con atención mejorada.

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Pensiones	2. 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.	Pensiones otorgadas con oportunidad y pago puntual de las mismas.	Satisfacción de los usuarios con los servicios de pensiones, aumentada.
				Tiempos para la entrega de pensiones del régimen IVM, mejorados.
			Personas en condición de vulnerabilidad con pensión del RNC.	Aumento del número de personas con pensión del RNC.
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Planificación	3. Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional, en cumplimiento de los fines de la seguridad social.	Visión centenaria de la Caja Costarricense de Seguro Social, formulada.	Visión CCSS centenaria formulada. Política de conducción y buen gobierno institucional, implementada.
			Lineamientos emitidos por las autoridades superiores que se vinculen y ejecuten en todos los niveles de gestión, asegurando la gobernanza del sistema.	Modelo de gestión estratégica del conocimiento y la información institucional formulado.
				Planificación y presupuesto integrados.
	Gestión administrativa	4. Ajustar la capacidad resolutive de la gestión administrativa institucional, para la prestación de servicios a los usuarios con eficiencia, eficacia y calidad.	Estructura funcional y organizacional optimizada, según los requerimientos institucionales y del entorno.	Estructura funcional y organizacional optimizada.
			Sistema de gestión organizacional enfocado en la mejora continua y la excelencia.	Capacidad jurídica mejorada.
				Sistema de calidad institucional adoptado.

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión logística y abastecimiento	5. Disponer de un sistema de abastecimiento institucional de bienes y servicios oportuno y eficiente, que apoye la prestación de servicios.	Unidades ejecutoras abastecidas oportunamente y con calidad.	Índice de pérdida de inventarios disminuido.
				Ahorro institucional generado por la producción interna de productos y servicios, aumentado.
	Infraestructura	6. Desarrollar y mejorar la infraestructura y el equipamiento, de manera que respondan a las necesidades de salud -actuales y futuras- de la población, a la visión integral de una organización en red, a la evaluación en tecnologías de salud, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera.	Infraestructura prioritaria para la prestación de servicios, disponible y en buen estado.	Aumento de la infraestructura en buen estado.
			Proyectos cumplen con criterios de tiempo, costo, y calidad establecidos.	Brecha de equipo médico e industrial en regular y mal estado, reducida. Proyectos de infraestructura, equipo y tecnología que cumplen con estándares de sostenibilidad ambiental, energética y financiera y que son de alto impacto para los usuarios.

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Tecnologías de información y comunicación	7. Disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad, cercanía y eficiencia requeridas en los servicios brindados a los usuarios internos y externos.	Atención al usuario mejorada, por medio del uso de tecnologías de información y comunicaciones.	Agenda digital estratégica en salud, conformada.
			Población usuaria de servicios dispone de un expediente digital único.	Modelo de gobierno de las tecnologías de información y comunicaciones, integrado y consolidado.
				Expediente digital único de salud implementado.
	Gestión de las personas	8. Fortalecer e integrar la gestión de las personas trabajadoras de la CCSS, con una orientación dirigida a la mejora de sus capacidades, de sus condiciones de trabajo y accesibilidad; como un factor determinante en la consecución de una cultura de la eficacia, la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios.	Reducida la brecha de especialidades médicas y personal de apoyo crítico.	Disminuida la brecha de personal administrativo, médico y de pensiones.
				Reducido el número de conflictos y su duración promedio.
				Disminuida la brecha de especialistas médicos y personal de apoyo.
			Modelo de gestión de las personas readecuado y optimizado.	Modelo institucional de gestión de las personas readecuado y optimizado.
				Esquemas alternativos de contratación y remuneración de personal, implementados.

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Evaluación y rendición de cuentas	9. Incrementar la capacidad de la organización para la gestión del riesgo, la evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia, así como la apertura de espacios de diálogo con actores sociales.	Componente de evaluación del desempeño por resultados en la gestión, implementado.	Modelo de gestión para resultados diseñado e implementado.
				Evaluaciones de diseño, proceso o resultados de programas y proyectos seleccionados, realizadas.
				Componente de evaluación para resultados implementado.
				Proyectos cumplen con criterios de costo, calidad y tiempo.
				Planes satisfactoriamente cumplidos.
				Compromisos de resultados gerenciales implementados.
				Mecanismos de diálogo con actores sociales y la ciudadanía, instaurados
	Fiscalización y control	10. Fortalecer la fiscalización y el control, promoviendo la eficiencia, la legalidad y la probidad, en la cadena de contribución a los resultados institucionales.		Recomendaciones de la Contraloría General de la República que se cumplen satisfactoriamente.
				Acuerdos de Junta Directiva implementados satisfactoriamente.
				Recomendaciones de la Auditoría Interna atendidas satisfactoriamente.
				Sistema institucional de control interno y valoración de riesgos, fortalecido.
	Comunicación	11. Fortalecer la comunicación institucional interna y externa en todos los niveles de gestión, como una herramienta de apoyo a la gestión y a la prestación de servicios.	Modelo de comunicación institucional actualizado.	Credibilidad y confianza de las personas usuarias aumentada, con respecto a la imagen institucional.
				Modelo de comunicación institucional actualizado.
				Estrategias de comunicación en temas prioritarios implementadas que cumplen con criterios de creatividad, integralidad y efectividad.
				Equidad en el acceso a la información institucional.

Eje	Tema	Objetivo	Producto institucional	Productos gerenciales
FINANCIAMIENTO	Gestión financiera	12. 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.	Financiamiento de los seguros que administra la institución, asegurado en el largo plazo.	Morosidad mantenida en rangos aceptables.
				Evasión disminuida.
				Financiamiento de los seguros y sostenibilidad financiera institucional, garantizados.
			Asignación efectiva de recursos por redes integradas, con criterios de eficiencia, compromisos de desempeño y metas sanitarias.	Rentabilidad de las inversiones aumentada.
				Ingresos no tributarios aumentados.
				Valor actualizado de los servicios de salud y de pensiones, apoyado en un modelo tarifario de costos.
				Deuda del Estado recuperada oportunamente.
			Inversiones estratégicas priorizadas según criterios de rentabilidad social e impacto institucional.	Valor actualizado de los servicios de salud y pensiones, apoyado en un modelo tarifario de costos.
			Sostenibilidad del régimen de IVM garantizada en el largo plazo.	Inversiones priorizadas con criterios de impacto y de calidad.
				Solidez del régimen de IVM aumentada.
				Adecuada administración de riesgos y diversificación de inversiones.
				Acciones implementadas para la sostenibilidad del sistema de pensiones, derivadas de procesos de diálogo.

“Día a día nos empeñaremos en devolverle al país -principalmente a los trabajadores, sus familias y patronos- la calidad de servicio público que han confiado en nuestras manos”

Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal
Presidenta Ejecutiva
Caja Costarricense de Seguro Social