

# PROYECTO MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN EN LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Luis Diego Calderón Villalobos  
Tesorero General.  
Director de Proyecto CCSS

---

## RESUMEN

*Hoy en día el cambio constituye una labor cotidiana. El mundo, los países y sus instituciones buscan la forma de hacerse más competitivos y eficientes. El problema económico agobia a las organizaciones del sector privado y del sector público, las cuales requieren de transformaciones que les permitan subsistir en el tiempo. La Caja está en un momento importante para replantear sus objetivos, y la forma en que los va a alcanzar en el largo plazo. Se ha iniciado con el cambio del actual modelo de atención y en el sistema de pensiones, por uno que en el largo plazo, proporcione una mejor condición de vida a la población costarricense. Por otro lado, se ha visto la necesidad de mejorar la forma en que recaudamos los ingresos, con el fin de hacer posible esa meta. Un eficiente modelo de recaudación, acorde a las necesidades actuales es una condición necesaria para lograr un mejor nivel de salud de la población costarricense.*

## INTRODUCCIÓN

El actual proceso de recaudación de las contribuciones de los patronos y asegurados de la Caja Costarricense de Seguro Social, el cual genera el 80% de los ingresos de la Institución, data de aproximadamente 25 años. El sistema que emite las planillas, comúnmente conocido como sistema de facturación y todas las tareas que se llevan a cabo en tan importante proceso, en esencia, han permanecido durante este lapso.

Por lo anterior, la CCSS cuenta con un modelo de recaudación que no satisface las necesidades actuales de la administración para ejecutar esta importante función en forma eficiente y eficaz.

Hoy se dispone de un modelo de recaudación que dista mucho de un proceso, cuya finalidad sea la de recuperar el dinero oportunamente, a un costo razonable y por su puesto, proporcionando al patrono y al asegurado una gama de facilidades de pago y de interacción con otros procesos relacionados o derivados de la recaudación.

El proceso de recaudación, concebido como aquel que inicia cuando el patrono llega a inscribirse o es inscrito como tal, y culmina con el pago de sus contribuciones, presenta una serie de problemas que hacen prioritario el inicio de esfuerzos tendientes hacia una mejora sustantiva.

Un diagnóstico inicial dio como resultado que el proceso presenta los siguientes problemas:

- Su costo mensual es de aproximadamente ₡200 millones, de los cuales el 62% es un costo financiero por la lenta recepción del dinero.
- Su ciclo normal es de 51 días, pero cuando un patrono se inscribe por primera vez este se extiende a 88 días.
- Un gran número de unidades participan en el proceso y múltiples sistemas y aplicaciones lo apoyan.
- No satisface las necesidades del patrono en cuanto a facilitarle sus trámites de Inspección, Gestión de Cobro y Recaudación y de los usuarios internos en lo que respecta a información para la toma de decisiones.
- Cierta tecnología empleada sobrepasó su vida útil, por lo cual no responde a los actuales requerimientos de información y otra no ha sido utilizada en todo su potencial.

Dado lo anterior, en noviembre 1995 la Gerencia División Financiera, de la Caja Costarricense de Seguro Social, inició un esfuerzo por mejorar considerablemente el actual proceso de recaudación, el cual se denominó Proyecto Mejoramiento del Proceso de Facturación.

El trabajo por realizar en pocos términos, consiste en rediseñar e innovar el actual proceso de recaudación, con el fin

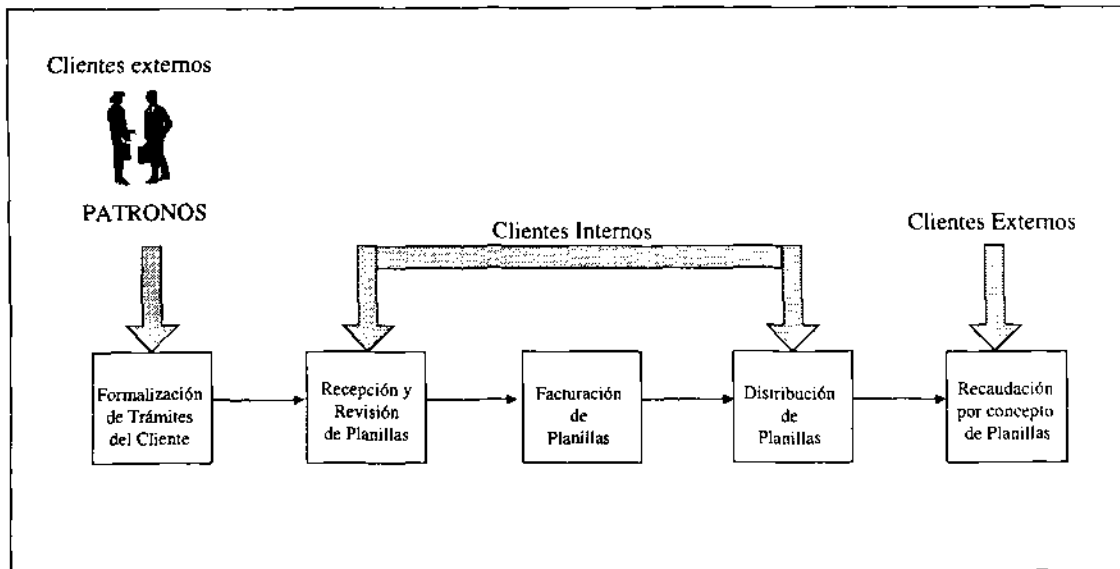


FIGURA No. 1. Proceso Actual de Recaudación

de lograr una mejora significativa en su eficiencia, y en la oportunidad en la recuperación del dinero, a medida que aumenta la calidad y efectividad en nuestra interacción con el patrono y asegurado.

El proyecto pretende que la Institución cuente con un Sistema de recaudación eficiente en todos sus procesos, podríamos decir costo efectivo, al mismo tiempo que permita recuperar los ingresos por las contribuciones patronales y obreras en un plazo mucho menor al que lo hacemos hoy en día. Para esto sin duda alguna se requiere de un gran cambio en la filosofía actual de los sistemas, deben ser más orientados a la desconcentración y apoyarse mucho más en la tecnología.

Una característica importante del proyecto, constituida en la diferencia sustancial con muchos otros esfuerzos realizados en la Institución, sino de todos, es su objetivo de rediseñar en primer término, el proceso actual para luego, buscar las facilidades que proporciona actualmente la tecnología (en hardware, software y comunicaciones), valerse de estas y apoyar el proceso mejorado. Este enfoque tiene la ventaja de que permite comprender y mejorar el proceso de facturación en toda su dimensión, no cayendo en el error que muchas veces hemos cometido de concentrarnos en la mejora de tareas individuales de un proceso, lo cual nos hace perder de vista el objetivo o producto final de estos.

Otro aspecto, de gran trascendencia institucional, es el valor agregado o contribución que el proyecto hará en cuanto a desarrollar la plataforma de comunicaciones institucional. Esta plataforma, en su primera etapa, será la red por donde fluirán los datos de los sistemas de información que apoyan el proceso de facturación, no obstante, su diseño y características han previsto que la misma se convierta en la "autopista" de información, no sólo de los servicios financieros, sino también de los servicios de pensiones.

Esto sin duda alguna constituye un gran paso en el desarrollo de la tecnología informática de la Institución, pues contaremos con los medios para poder realizar cosas que hoy para nosotros son necesidades imperantes, tales como poderle con-

firmar a una persona mediante una consulta por pantalla sus derechos como asegurado.

## HORIZONTES DE TIEMPO

La ejecución del proyecto ha sido dividida en tres horizontes de tiempo, el corto, el mediano y el largo plazo.

### Corto plazo

Las acciones de corto plazo se han concebido como aquellas que deberán estar finalizadas en un lapso de 12 meses. Se analizaron propuestas y acciones que la institución estaba ejecutando con el fin de enmarcarlas dentro del proyecto y dar soluciones a problemas de carácter prioritario, asimismo se inicia el ahorro en cuanto a la reducción en el tiempo que se tarda en recuperar los ingresos. Dentro de estas acciones tenemos el desarrollo de una aplicación para la captura de datos de planillas preelaboradas y de otro sistema para la asignación y seguimiento de los casos de inspección, los cuales una vez implantados en oficinas centrales, serán portados a aquellas sucursales que generen los mayores ingresos. El primero de estos pretende agilizar la captura de los voluminosos datos que generan las planillas preelaboradas, y el segundo, mejorar la atención de los patronos en cuanto a los trámites de inspección.

### Mediano plazo

Para las acciones de mediano plazo se cuenta con un plazo de 24 meses. Se inician transformaciones y mejoras más profundas en el proceso las cuales traerán mayores ahorros en el costo; se inicia el proceso de desconcentración de funciones y actividades del proceso de facturación hacia los niveles locales y se dará un avance importante con la creación de un área de atención integral al cliente trasladando a un edificio, aún por definir, las áreas de inspección, cobros y algunas cajas

recaudadoras; por otro lado, se pretende introducir tecnología de voz que permita proporcionar con mayor facilidad a los patronos y asegurados información sobre el estado de sus cuentas y trámites con la institución, asimismo tecnología de cobro compulsivo por llamadas telefónicas programadas o envío de faxes.

### **Largo plazo**

El estado final del proyecto se estima será alcanzado en un lapso que oscila entre los 36 y 48 meses. Se implementará el nuevo proceso de facturación, podría decirse que es el estado ideal de la mejora, la cual propone la desconcentración del proceso en 15 centros de facturación a lo largo de todo el país, con un alto grado de innovación y apoyo tecnológico. En el largo plazo es cuando se espera que la Institución cuente con la autopista de información, que en una primera instancia apoyará el proceso de facturación, posteriormente a otras áreas y procesos como los de pensiones, servicios médicos y recursos humanos.

### **ATRIBUTOS DEL NUEVO MODELO DE FACTURACIÓN**

El Proyecto de Mejoramiento del Modelo de Facturación de la Caja Costarricense de Seguro Social busca en el largo plazo contar con un sistema de facturación que toma en cuenta al patrono y lo incorpora como una parte primordial del proceso. Informa al patrono y al asegurado acerca de cómo interactuar con la organización, y a las instancias internas de la Institución, entre otras cosas, sobre su desempeño en términos del tiempo utilizado en la facturación, insumos y sobre las metas de ingresos.

El proyecto innova profundamente la relación con el patrono y el asegurado, en todas las etapas del proceso, utilizando el potencial de la tecnología y las comunicaciones. Esto permite que varíe sustancialmente la operatividad del proceso de recaudación, realizando algunos procesos en forma totalmente innovadora, suprimiendo algunos trámites, procedimientos y tareas.

El proceso permitirá definir las responsabilidades en los distintos niveles sobre el cumplimiento de metas específicas relacionadas con la de recaudación, por cuanto proporcionará información oportuna y confiable a los distintos niveles de la organización, según sus respectivos requerimientos.

Por último, podemos decir que el proceso permitirá, además de ahorros en el tiempo para la recuperación del dinero, otros relacionados con los insumos por cuanto se evitará el trasiego de las planillas por vehículos a través de todo el país, la impresión de muchos informes, de la orden patronal y el aviso de cobro, entre otros.

El proceso mejorado se ha subdividido en cinco subprocesos, para los cuales sus principales elementos innovadores son:

### **Servicio de apoyo al cliente**

El sistema de servicio de apoyo al cliente se diseñó con el propósito de mejorar la atención y el servicio al patrono y al asegurado, al mismo tiempo con la finalidad de lograr una mejora en la imagen institucional.

El servicio de apoyo al cliente está representado por un concepto de Kiosco de Información, el cual está compuesto por las múltiples formas en que va a ser proporcionada la atención a los patronos y asegurados. El Kiosco tendrá compuesto por los siguientes medios de interacción con patronos y asegurados:

1. **Atención Personalizada:** la atención personalizada será dada en las distintas unidades institucionales, en estaciones debidamente acondicionadas y mediante funcionarios facultados que brindarán la atención con respecto a trámites de planillas, cobros, deudas pendientes, estados de la cuenta individual y trámite de pensiones, entre otros. Esto incluye los medios de información como panfletos, folletos, brochures, etc.
2. **Campañas publicitarias:** estas serán desarrolladas por los distintos medios de comunicación colectiva (radio, televisión, prensa escrita, etc.)
3. **Atención telefónica:** mediante un sistema de respuesta interactiva de voz, por el cual se podrá acceder información referente a la cuenta individual del asegurado y respecto a los trámites de los patronos.
4. **Pantalla de Internet:** mediante esta red de comunicaciones internacional, se prestará servicios de información a nivel nacional e internacional, sobre los servicios que presta la Caja en materia de inscripción patronal y de Trabajadores Independientes.

### **Información para ejecutivos**

Consiste en un sistema de información que permitirá proporcionar un verdadero soporte para la toma de decisiones a los distintos niveles de la Institución, información con la que no se cuenta actualmente.

Es un sistema computadorizado que provee al ejecutivo de un fácil acceso a la información interna y externa, para que realice consultas y análisis de datos. Lo anterior con la ayuda y soporte de las comunicaciones por medios electrónicos, con herramientas de automatización de oficinas y de optimización del tiempo como agendas electrónicas, calendarios electrónicos, etc.

### **Formalización del trámite o inspección**

El área de inspección será una de las que tendrá mayores innovaciones en sus formas de operación. Las principales virtudes que presentará este subproceso mejorado son:

- Dispondrá de Agentes de Servicios, es decir, funcionarios capacitados y entrenados para utilizar alta tecnología. Es la persona que servirá de apoyo al patrono para conocer de cerca la institución y sus distintos trámites, asimismo será el que llevará al patrono el Sistema de Planillas Electrónicas que distribuirá la Caja para simplificar la captura de los datos de las planillas.
- Los ejecutivos dispondrán de un "almacén de información" que es tomado de distintas bases de datos, tanto internas como externas, que permitirán apoyar los esfuerzos

que se realizan contra la evasión patronal y subcotización, entre otros.

- Los Agentes de Servicio podrán tener a mano un sistema de Jurisprudencia de Casos, lo cual apoyará y agilizará enormemente su labor resolutive.
- Contará con los servicios de respuesta interactiva de voz para que los patronos consulten el estado de su caso, asimismo se dotarán a las distintas áreas de inspección de instalaciones adecuadas y del personal calificado para una atención adecuada de los patronos y asegurados.
- Se implementará el concepto de Instancias adicionales de Inscripción, las cuales podrán ser bancos, clínicas, hospitales y otras organizaciones. Por otro lado se difundirá el concepto de Campañas de Empadronamiento en sectores o actividades.

### Facturación, recepción y revisión de planillas

La recepción y revisión de planillas se hará en oficinas de la Caja y en las instancias adicionales para los casos de campañas de empadronamientos. Cuando el patrono se inscribe por vez primera, es el agente de servicios el que prepara la planilla por medio de un sistema de planillas electrónico. Una vez que el patrono está en el sistema, estará en la capacidad de preparar su planilla y de enviarla mensualmente por medio de comunicaciones remotas o por medio de disquete. La vía de excepción para el recibo de planillas será el papel.

Lo anterior permitirá disminuir considerablemente las inconsistencias, pues la información se obtiene en el origen y se eliminan las múltiples digitaciones.

La facturación será desconcentrada en 15 centros de facturación, lo cual permitirá grandes ahorros en el tiempo del proceso y mayor disponibilidad de información para la toma de decisiones del nivel local.

### Recaudación

La recaudación se hará por múltiples entes financieros externos, tales como bancos, asimismo se pondrá a disposición múltiples formas de pago, tales como transferencia electrónica de fondos, tarjetas de crédito en las instalaciones de la Caja y para el rebajo automático en los trabajadores independientes, depósitos en cajeros automáticos y dinero en efectivo.

También se recaudará por medio de las sucursales de la Caja, las cuales tendrá un único sistema de cajas, que le permite al cliente realizar cualquier tipo de pago o de cobro en una ventanilla, sin tener que hacer múltiples colas y trámites.

### AHORROS ESPERADOS

El proyecto ha definido metas claras de ahorro en los tres horizontes de tiempo. Dado que los diagnósticos dieron como resultado un tiempo de duración de todo el proceso extremadamente prolongado y un alto costo, todos los esfuerzos se han dirigido a disminuir considerablemente estos conceptos.

Con las mejoras que se proponen se espera lograr importantes ahorros en el tiempo de ciclo y en el costo del proceso, el cual se subdivide en los costos de los insumos utilizados en el

proceso y en el costo financiero por recuperar inoportunamente los ingresos de la Institución. A continuación se presentan las metas de ahorro en estimados para cada uno de los horizontes de tiempo.

### METAS DE AHORROS ESTIMADOS (mensuales)

Plazo	Tiempo de Ciclo (días)	En el costo (Millones colones)
Corto Plazo	10	16
Mediano Plazo	17	22
Largo Plazo	48	150

Como puede observarse en el corto y mediano plazo pueden obtenerse importantes ahorros, no obstante su mayor impacto se da en el largo plazo, pues es ahí donde se alcanza el estado ideal del modelo con las características ya mencionadas, donde resalta el uso intensivo de la tecnología y las formas innovadoras de operación.

### CONSIDERACIONES FINALES

Sin duda alguna este proyecto constituye un reto, no solo por sus implicaciones en las finanzas institucionales, sino también por su valor agregado al contribuir con el impulso del desarrollo de las comunicaciones y por el vuelco que el mismo realiza hacia nuestro objetivo: la población costarricense.

El proyecto requerirá de un fuerte apoyo institucional y de una gran disposición a invertir en tecnología, pues el rezago en esta materia es de muchos años. El éxito dependerá de la capacidad institucional de cristalizar los anteriores planteamientos, para la cual se requerirán esfuerzos para preparar al personal y a los responsables de las distintas áreas, para el cambio que se avecina.

Su impacto en los ingresos y en la imagen institucional son de gran importancia y necesidad en la actualidad, pero deberá complementarse con la tarea que ya se han iniciado por el lado del gasto, tendiente a optimizar el uso de los recursos. Ambos proyectos (mejora de la recaudación y creación de los mecanismos de asignación de recursos) se complementan para el logro de la meta global de equilibrio financiero, aspecto prioritario del sistema de Salud.

El reto que queda por delante, es sin duda lo más difícil, pero contamos con la voluntad institucional manifiesta en los niveles de dirección, además de otras coyunturas de financiamiento y organización.

La seguridad social requiere de este cambio, del compromiso de todos para el logro de este y otros proyectos que se están ejecutando. Se necesita un gran esfuerzo, un cambio, nuevas formas de pensamiento, de actitud, para así dejar de decir que lo vamos a hacer, para hacerlo.

## BIBLIOGRAFÍA

Caja Costarricense de Seguro Social. Diagnóstico del Proceso Actual de Facturación. Volumen No. 1. Servicios de Consultoría para el Mejoramiento del Proceso de Facturación de la C.C.S.S. Proyecto Reforma del Sector Salud CCSS - Banco Mundial. Enero 1996. San José, Costa Rica.

Caja Costarricense de Seguro Social. Mejora del Proceso de Facturación. Volumen No. 2. Servicios de Consultoría para el Mejoramiento del Proceso de Facturación de la C.C.S.S. Proyecto de Reforma del Sector Salud CCSS - Banco Mundial Febrero 1996. San José, Costa Rica.

Caja Costarricense de Seguro Social. Anexos Volumen No. 3. Servicios de Consultoría para el Mejoramiento del Proceso de Facturación de la C.C.S.S. Proyecto de Reforma del Sector Salud CCSS - Banco Mundial. Enero 1996. San José, Costa Rica.

Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson. Sistemas de Información Gerencial. Segunda Edición. 1989. Editorial Calypso S.A. México, D.F.

Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Mayo 1994. Grupo Editorial Norma S.A. Pág. 226. Bogotá, Colombia.