

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2019-2022



TABLA DE CONTENIDO

| | | | |
|-----------|---|-----------|-------------------------------------|
| 3 | PRESENTACIÓN | 20 | DESAFÍOS INSTITUCIONALES |
| 5 | ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA | 26 | IMAGEN DE RESULTADOS |
| 7 | METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN | 27 | Resultados estratégicos |
| 8 | Metología | 31 | EJES ESTRATÉGICOS |
| 12 | MARCO ESTRATÉGICO | 33 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
| 13 | Misión y Visión | 35 | LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA |
| 14 | Principios Filosóficos | 44 | TEMAS TRANSVERSALES |
| 14 | Valores | 46 | CRÉDITOS |
| 15 | FODA INSTITUCIONAL (ENFOQUE PROSPECTIVO) | | |

PRESENTACIÓN

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), en cumplimiento del mandato de Ley, plasmado en su Misión y Visión institucional, asume retos esenciales para la estabilidad social del país, específicamente: impactar en la mejora de los resultados de salud y esperanza de vida de población, así como contribuir con su protección económica y social.

Lo anterior, por medio de la atención integral de salud y el otorgamiento de pensiones conforme la legislación vigente y en forma sostenible para asumir las necesidades de las futuras generaciones.

Estos retos, si bien es cierto, los ha enfrentado la institución a través de su historia, en la actualidad plantean una complejidad particular, ante cambios que se han venido manifestando, en factores altamente sensibles, generando incertidumbre sobre su comportamiento e influencia futura.

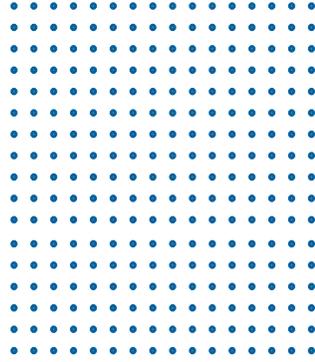
Dentro de estos factores (actuales y futuros) conceptualizados como tendencias y hechos portadores de

futuro ¹, destacan: el acelerado envejecimiento de la población (cambios demográficos), las transformaciones del mercado laboral, el cambio del perfil epidemiológico (carga de la enfermedad, el incremento de las enfermedades crónicas y degenerativas, estilos de vida poco saludables), la intensificación del déficit fiscal, las innovaciones tecnológicas (nanotecnología, robótica, inteligencia artificial entre otras), las cuales inciden o podrían incidir en mayor o menor medida en el funcionamiento institucional y por ende en la generación o del valor público.²

La profunda revisión y análisis de los mecanismos de actuación e intervención institucional, así como la incertidumbre en la que se encuentra inmersa la Institución, conforme las diferentes variables de futuro, constituyen insumos fundamentales, para tomar decisiones y/o emprender acciones con las mejores evidencias disponibles, siendo necesario en primera instancia, un cambio en el enfoque de gestión, no centrándola exclusivamente en aspectos cuantitativos, sino en la búsqueda de la calidad y eficacia, acorde con un modelo

¹ Los hechos portadores de futuro son las “señales débiles” o los factores potenciales, pueden a menudo no representar en el presente acontecimientos claramente significativos, pero se reconoce en el análisis de estos un potencial de transformación significativo. (Ruiz Méndez, Manual de Planeación Prospectiva, 2009). ² Valor Público: “Cambios sociales susceptibles de medición y por tanto verificables que el estado promueve como respuesta a necesidades o demandas sociales legitimadas mediante un proceso democrático y que en consecuencia tienen sentido para la ciudadanía”. (BID. García Lopez, R - García Moreno M. La Gestión para Resultados de Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe 2010).





gestión para resultados, así como el fortalecimiento y reorientación del funcionamiento de la planificación institucional, de manera que propicie y coadyuve a alcanzar mayores resultados y niveles de desarrollo.

En este sentido, constituye el Plan Estratégico Institucional (PEI), una herramienta imprescindible que define prioridades y cursos de acción, en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados y al cumplimiento de su misión y la visión.

Bajo este panorama el Plan Estratégico de la CCSS 2019-2022, contribuye en la orientación de las acciones institucionales hacia la generación de valor público, proponiendo la ruta que durante los próximos cuatro años trazará el camino de uno de los trayectos, que conducirán hacia el escenario de futuro deseado.

En este plan estratégico se define la imagen de resultados, hacia la cual se orientará la intervención asociada a la prestación de servicios de salud y pensiones, en

respuesta a la demanda de la población, afrontando los desafíos del seguro social.

Asimismo, se establecen un conjunto de componentes prioritarios, específicamente: Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción Estratégicas, en los que se define el direccionamiento superior en un ejercicio de administración y anticipación producto del análisis de los hechos portadores de futuro y las variables claves, que de manera influyente podrían: afectar, potenciar o poner en riesgo la consecución de los resultados, incorporando bajo esta lógica elementos prospectivos como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica.

Este Plan Estratégico con enfoque prospectivo, es el primer paso hacia la construcción de una cultura de pensamiento de largo plazo, su accionar se centra en una estrategia de anticipación de las acciones, que le permite a la Institución prepararse para el futuro; forma parte de una ruta estratégica de largo plazo y constituye un aporte para alcanzar un escenario deseable de salud y de sostenibilidad financiera de los seguros sociales.

ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA



La Junta Directiva, en el artículo 33° de la sesión N° 9010, celebrada el 10 de enero de 2019 acordó:

Por lo tanto, sometida a votación la propuesta técnica del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 presentada por la Dirección de Planificación Institucional, la Junta Directiva ACUERDA:

ACUERDO PRIMERO: aprobar el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, como el marco orientador que trazará la ruta a seguir de la institución en los próximos cuatro años y que define la imagen de resultados que se le brindará a los usuarios de los servicios brindados por la Caja Costarricense de Seguro Social.

ACUERDO SEGUNDO: instruir a la Dirección de Planificación Institucional y Dirección de Comunicación Organizacional, para que en conjunto implementen una estrategia de divulgación.

ACUERDO TERCERO: instruir al Gerente General para que con el apoyo metodológico de la Dirección de Planificación trabajen en la formulación de los planes tácticos gerenciales alineados al Plan Estratégico Institucional 2019-2022, los cuales deberán ser presentados por el Gerente General en el mes de marzo de 2019.

ACUERDO CUARTO: instruir a la Dirección de Planificación Institucional para que proceda con la integración de los indicadores que permitirán dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional, y lo presente a esta Junta en el mes de abril 2019.

ACUERDO QUINTO: instruir al Gerente General para que asegure la implementación de las líneas de acción definidas por esta Junta Directiva a través de la integración de los planes tácticos gerenciales.

"ACUERDO FIRME".

1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

METODOLOGÍA

El Plan Estratégico Institucional 2019-2022, fue formulado en un proceso participativo, con el aporte de actores clave, como la Junta Directiva, las Gerencias, Direcciones de Sede, entre otros y conducido por la Presidencia Ejecutiva.

En el proceso de formulación se ejecutaron un total de seis etapas, según se muestra en la **ilustración 1**; la primera etapa contempló, el análisis de la Visión de largo plazo y del escenario deseable en Salud³, y de Sostenibilidad del Régimen de Salud y el Régimen IVM, de los cuales se recataron una serie de variables como insumo para la construcción estratégica.

En la segunda parte del proceso se llevó a cabo el análisis del entorno y de la incertidumbre (entender el presente y futuro), complementando de esta forma la identificación de variables, realizada en la etapa anterior.

Las variables identificadas en esta etapa fueron priorizadas en la tercera etapa según su influencia sobre el comportamiento institucional y la generación de resultados.

Estas primeras etapas brindaron los insumos necesarios para el establecimiento de una imagen de resultados de largo plazo (cuarta etapa), hacia los cuales apunta la estrategia, para finalmente en las últimas dos etapas, a partir de la sistematización realizada en el FODA institucional (quinta etapa), lograr la definición de los ejes, objetivos y líneas de acción estratégicas (sexta etapa).

A continuación, se realiza una descripción detallada de cada una de las etapas:

³ Estos escenarios corresponden a un desarrollo realizado por la Dirección de Planificación Institucional, en el marco de la generación de herramientas prospectivas.

Ilustración 1: Proceso formulación del PEI 2019-2022



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.



1 Análisis de la visión de largo plazo y escenarios deseable en Salud y de Sostenibilidad del Régimen de Salud y Régimen de IVM.

La visión de largo plazo y los escenarios deseables en salud y pensiones constituyen un insumo relevante utilizado para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el cual es el primer paso hacia la construcción de una cultura de pensamiento de largo plazo.

Los escenarios deseables utilizados en el proceso de formulación del PEI 2019-2022, fueron elaborados conforme la metodología establecida en el “Manual de Aplicación Rápida: Prospectiva, Visión de Largo Plazo y Escenarios”, la cual consiste en seleccionar temas estratégicos (salud, sostenibilidad IVM y SEM) con base en los criterios de importancia, prioridad y pertinencia con el futuro.

Para los temas estratégicos seleccionados se identificó 21 variables que delimitan cada escenario con el objeto de fortalecer el análisis prospectivo y del entorno.

2 Análisis prospectivo y del entorno.

El desarrollo de esta etapa, implicó el análisis del entorno y de la incertidumbre a nivel global, nacional e institucional, con fundamento en la revisión e investigación documental, de insumos que de forma coincidente incorporan en su contenido “imágenes del futuro” sobre temas prioritarios: salud, económicos, demográficos,

políticos, epidemiológicos, tecnológicos, entre otros, esenciales para comprender la evolución y caracterización de eventos futuros, que podrían influir en las condiciones de la salud de la población, así como en la operación y sostenibilidad de los seguros administrados por la CCSS.

A partir del análisis descrito, se lograron establecer un total 14 hechos portadores de futuro (HPF) y 77 variables clave (actuales y futuras), consideradas en función de su posible influencia, sobre el cumplimiento de la misión y visión institucional y en la generación de los resultados esperados. Estos elementos constituyen la base del análisis estructural.

3 Priorización de variables y hechos de futuro (Análisis estructural MICMAC).

El análisis estructural, tomando como fundamento los hechos de futuro y las variables identificadas, en la etapa 1 y 2, permitió definir variables influyentes dependientes y variables clave, con el objeto de priorizar aquellas que de forma significativa podrían limitar el cumplimiento de la misión Institucional y la generación de los resultados esperados. Esta labor se realizó con la utilización de la herramienta de análisis estructural prospectivo, “MICMAC”.

El resultado de este análisis estructural (MICMAC), permite centrar la planificación estratégica en los factores

más relevantes, los cuales deben ser atendidos con mayor prioridad.

De igual forma acorde con las variables clave priorizadas, se logra establecer los desafíos institucionales, asociados a los hechos portadores de futuro o tendencias, cuya materialización podría implicar cambios significativos, tanto en la salud de la población como en la dinámica de gestión y sostenibilidad.

4 Diseño de la imagen de resultados.

Partiendo de la misión y visión institucional, así como de la evolución prevista de las variables clave, se definieron los resultados estratégicos (efectos e impactos), los cuales se pretende alcanzar en el largo plazo.

Los resultados constituyen el eslabón final de la intervención planteada por la institución, en respuesta a la demanda social (actual y futura), en materia de servicios de salud y pensiones. Estos resultados deben alinearse en acciones concretas a realizarse en los niveles tácticos y operativos, mediante el planteamiento de una relación lógico-causal **4**, considerando los recursos y medios para ello.

Para facilitar la representación y comprensión de los resultados a los que se aspira, se diseñó la imagen de resultados, representando de forma sistemática y sintética,

el modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos y los efectos e impactos que se espera lograr con la generación de dichos productos.

5 FODA Institucional, con enfoque prospectivo.

En el FODA institucional, se integran los diversos insumos generados, en el proceso de construcción estratégica descrito en los pasos señalados con anterioridad.

La categorización de las variables identificadas en las etapas precedentes de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitió analizar el entorno interno y externo de la Institución, lo cual, en complemento a las variables de futuro y la imagen de resultados, configuró la base, a partir de la cual se construyeron los ejes, objetivos y líneas de acción estratégica.

6 Definición de ejes, objetivos y líneas de acción estratégicas.

Teniendo claridad con respecto a los resultados estratégicos esperados y el análisis del entorno sistematizado en el FODA, se procedió con la definición de los componentes estratégicos del PEI 2019-2022, específicamente: Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos, y Líneas de Acción Estratégica.

4 Lo que se pretende es identificar, visualizar y explicar, de forma anticipada, las relaciones de causa -efecto que se dan en todo proceso de transformación, convirtiéndose en una hoja de ruta o guía de este (Puras Higuera, Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo, 2014).

2 MARCO ESTRATÉGICO

MISIÓN Y VISIÓN

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 de la innovación en el desarrollo de la salud, seguridad social, las pensiones y de la gestión.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.

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.

Principios filosóficos

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

Equidad: Pretende una verdadera igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos puedan ser atendidos en el sistema nacional de salud, de una manera oportuna, eficiente y de buena calidad.

Igualdad: Propicia un trato equitativo e igualitario para todos los ciudadanos sin excepción.

Obligatoriedad: Es la contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

Solidaridad: Cada individuo contribuye económicamente en forma proporcional a sus ingresos para el financiamiento de los servicios de salud que otorga la CCSS.

Subsidiariedad: Es la contribución solidaria del Estado para la universalización del seguro social en su doble condición (patrono y Estado). Se crearán a favor de la CCSS, rentas suficientes para atender las necesidades actuales y futuras de la institución, en caso de déficit en algunos de los regímenes, el Estado lo asumirá.

Unidad: Es el derecho de la población de recibir una atención integral en salud, para su protección contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, mediante una institución que administra en forma integral y coordinada los servicios.

Universalidad: Garantiza la protección integral en los servicios de salud, a todos los habitantes del país sin distinción de ninguna naturaleza.

Valores

Los valores forman parte de los elementos medulares de la organización, junto a las declaraciones de misión y visión conforman el marco direccionador y orientador de las actividades desarrolladas por las personas.

En otras palabras, son las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura organizacional; por lo cual, deben ser integrados e interiorizados.

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.

3 FODA INSTITUCIONAL (ENFOQUE PROSPECTIVO)

FODA institucional

El análisis FODA con enfoque prospectivo, es una herramienta dinámica que facilitó la sistematización del análisis de la situación actual y futura de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Con la aplicación de dicho instrumento, se logró dar claridad a la identificación de las necesidades y problemas del presente, así como las situaciones futuras.

Este FODA potencia todos sus elementos al hacer un abordaje de los aspectos positivos y negativos para trascender la planificación reactiva y sin visión, hacia una planificación estratégica que atiende prioridades y se anticipa a los cambios del futuro con el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), donde se pretende:

- Maximizar las fortalezas actuales y construir las fortalezas futuras.
- Aprovechar las oportunidades del presente y buscar las oportunidades futuras.

- Reducir las debilidades actuales y prever las debilidades futuras.
- Mitigar las amenazas de la situación actual y prepararse para las amenazas del futuro.

El ejercicio elaborado, clasificó 112 elementos, derivados de la siguiente manera:

- 77 variables del PEI.
- 14 hechos portadores de futuro.
- 21 variables de los escenarios.

De los 112 elementos, 41 fueron priorizados (*20 elementos con MICMAC y 21 variables de escenarios según, la metodología establecida en el Manual de Aplicación Rápida: Prospectiva, Visión de Largo Plazo y Escenarios*).

Los resultados de la priorización del FODA se observan en el siguiente cuadro:

FODA: Análisis interno priorizado

FORTALEZAS

Fortaleza actual

Nuevos esquemas de aseguramiento que permiten captar a población de difícil cobertura (empleo informal, trabajo por horas).

Equilibrio financiero (Ingresos y gastos del seguro salud (actualmente en equilibrio financiero)).

Equilibrio financiero (Ingresos y gastos del régimen IVM (actualmente en equilibrio financiero)).

Impulso a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Fortaleza futura

Nuevos modelos de financiamiento de los seguros sociales.

Redes colaborativas donde el médico y el paciente deciden conjuntamente.

Trabajo en red para organizar la complejidad de los servicios del primer, segundo y tercer nivel de atención.

Tecnologías como herramienta que mejora la salud.

Un nuevo concepto de hospital. El reforzamiento del primer nivel ha permitido que las necesidades básicas en salud se resuelvan localmente.

Gestión de la prestación de servicios de salud y de pensiones sostenible y eficiente.

DEBILIDADES

Debilidad actual

Aumento en los costos de las hospitalizaciones a raíz de la complejidad asociada a la vejez y enfermedades crónicas.

Estancamiento del crecimiento de los ingresos institucionales.

Aumento en la relación de dependencia al seguro social por parte de los asegurados indirectos, ya que existe la normativa interna que lo permite.

Brechas tecnológicas (ausencia de herramientas tecnológicas en materia financiera, planificación, costos).

Limitados mecanismos de evaluación (evaluación de tecnologías de salud, evaluación del desempeño, evaluación de la prestación de los servicios).

Desigualdad entre regiones según infraestructura de salud.

Debilidad futura

Balance ingresos VRS gasto.

Desequilibrio financiero.

FODA: Análisis externo priorizado

FORTALEZAS

Oportunidad actual

Avances en la tecnología médica.

Ambiente propicio para impulsar cambios y redireccionar esfuerzos.

Conciencia en la población sobre la importancia de realizar ajustes necesarios para salvaguardar y dar solidez al Seguro de Salud.

Voluntad política de reordenar el sector salud.

Aumento de la esperanza de vida al nacer.

Inmigración (la institución tiene la responsabilidad de garantizar los servicios de salud y pensiones a esta población, así como velar por la oportunidad de ingresos que representan para los seguros sociales).

Reducción de la tasa de mortalidad infantil.

Oportunidad futura

Reformas legales para colocar las reservas del IVM.

Cambios legales para aumentar los recursos (ingresos) de la institución en los seguros de SEM e IVM.

Nuevas reglas en el empleo público (la regulación de los salarios, pluses y medición del desempeño optimiza y ahorra recursos institucionales).

Alfabetización de la salud para educar, concientizar y responsabilizar a la población en la toma de decisiones en pro de mejorar su salud.

Responsabilidad de la persona usuaria como nuevo protagonista para gestionar su salud.

Sensibilización, diálogo social y alianzas que generan credibilidad en la institución.

DEBILIDADES

Amenaza actual

Incremento de tecnologías más costosas.

Aumento de las enfermedades crónicas no transmisibles.

Perfil epidemiológico (se ha venido modificando por factores asociados a cambios en los estilos de vida, deterioro del medio ambiente, la erradicación de algunas enfermedades).

Deterioro del índice de desarrollo social (la desigualdad entre regiones se refleja en las condiciones socioeconómicas que favorecen un mayor desarrollo social en el centro del país, a diferencia de las zonas periféricas).

Estancamiento de la pobreza como factor determinante de la salud, su impacto limita el crecimiento económico del país.

Bajo crecimiento del producto interno bruto como determinante de la actividad económica del país que incide en los ingresos y gastos institucionales.

Desempleo e informalidad en la fuerza de trabajo o población económicamente activa (población ocupada más población desempleada) y sus implicaciones para los ingresos institucionales y cobertura de salud.

Amenaza futura

Incremento de la atención médica especializada.

Envejecimiento de la población.

Automatización los puestos de trabajo (desplazamiento de mano de obra por robots, lo cual generaría menos ingresos).

Esta priorización de 41 variables se convierte en el insumo para el desarrollo con la visión de largo plazo y contribuye al logro de los escenarios deseables.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las 112 variables generales y las 41 variables priorizadas según análisis interno y externo.

Con base en estos datos, se determina que los elementos del FODA alcanzan un balance en la priorización, así, por ejemplo, en términos porcentuales se debe atender un 31.70% de oportunidades, un 24.4 % de amenazas, un 24.4% de fortalezas y un 19.5% de debilidades.

Los datos anteriores reflejan la influencia de la priorización en la estrategia del PEI, por cuanto responde en una menor proporción al desarrollo interno y se enfoca mayoritariamente en un abordaje de futuro y con elementos externos.

Cabe mencionar que este FODA también es un insumo para los planes tácticos gerenciales, en los cuales se ejecutarán las acciones de gestión interna institucional.

Cuadro: **Distribución de variables.**

| Análisis interno | | | |
|------------------|----------|---------|---------|
| Fortalezas | | | |
| Clasificación | Actuales | Futuras | Totales |
| Generales | 11 | 7 | 18 |
| Priorizadas | 4 | 6 | 10 |
| Debilidades | | | |
| Clasificación | Actuales | Futuras | Totales |
| Generales | 9 | 3 | 12 |
| Priorizadas | 6 | 2 | 8 |

| Análisis externo | | | |
|------------------|----------|---------|---------|
| Oportunidades | | | |
| Clasificación | Actuales | Futuras | Totales |
| Generales | 21 | 13 | 34 |
| Priorizadas | 7 | 6 | 13 |
| Amenazas | | | |
| Clasificación | Actuales | Futuras | Totales |
| Generales | 35 | 13 | 48 |
| Priorizadas | 7 | 3 | 10 |

Total de variables generales: 112

Total de variables priorizadas: 41

4 DESAFÍOS INSTITUCIONALES



DESAFÍOS

El contexto de cambio e incertidumbre, en el que se encuentran inmersos tanto el cumplimiento de la misión institucional, como el logro de resultados, obliga a un

ejercicio sistemático de anticipación, centrado en una visualización del futuro y la priorización de hechos y variables clave, los cuales por su influencia se configuran como los principales desafíos a contemplar en el direccionamiento estratégico institucional, construyéndose a partir de estos, los ejes estratégicos institucionales.

A continuación se presentan los principales desafíos asumidos por la Institución como elementos centrales para el direccionamiento.

Ilustración 2: Desafíos



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.

1 El envejecimiento de la población

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), al año 2030 Costa Rica pasará a una población de 5 563 906 y a 6 009 490 en el año 2045.

Estos aumentos traerán consigo un cambio en la estructura de la población por edad, repercutiendo principalmente en una población envejecida, disminuyendo la cantidad de personas en edad joven (menores de 35 años), e incrementado la cantidad de personas adultas, de 35 años en adelante.

El incremento de la longevidad plantea una serie de retos a los servicios de salud y pensiones como consecuencia de la diversidad de los estados de salud y estados funcionales asociadas a las personas mayores. Estos estados son el reflejo de los cambios fisiológicos que se producen a través del tiempo, es decir se encuentran estrechamente ligados a la edad cronológica.

Ante este panorama, en materia de salud, se deberá enfatizar en medidas tales como: la atención primaria prevención de complicaciones de los pacientes con enfermedades crónicas, el manejo multidisciplinario de todos los grupos poblacionales, fortalecimiento de los programas EISAM para la atención de la salud mental para el adulto mayor, generar modelos de gestión del cuidado desde el domicilio a través de la atención domiciliaria del paciente y del paciente hospitalizado, que sean de alta calidad y costo-efectivos, entre otras. Lo anterior sin omitir los múltiples esfuerzos que deben gestarse desde hoy, para hacer frente a la protección económica y social, que a través de las pensiones debe seguir brindándose a la población.

En este sentido es oportuno anticipar el accionar estratégico institucional, abordando las principales variables asociadas al envejecimiento de la población.

2 Déficit fiscal

Una amenaza considerable de la estabilidad y el progreso económico de Costa Rica es el déficit fiscal; a diciembre 2017 este cerró en la cifra de 6,2% donde la

deuda del Gobierno Central pasó de un 25% del Producto Interno Bruto en el 2008, a colocarse en 49% en el 2017. El origen del déficit es estructural, tanto para el tema de ingresos como para gastos, por lo que se requerirán acciones integrales en ambos sentidos.

En lo concerniente al gasto, las acciones necesariamente afectarían las transferencias sociales, el empleo público y la inversión; por otra parte, acciones del lado de los ingresos podrían restar dinamismo a la economía y ser obstáculo para la producción y la sostenibilidad, principalmente de los emprendimientos en nuestro país.

Actualmente, el desempleo en Costa Rica se mantiene alrededor de 9,7%, perjudicando principalmente a los jóvenes y los menos calificados, la informalidad y precarización del trabajo continuará creciendo, lo que atenta contra el desarrollo inclusivo que un país de renta media como el nuestro requiere.

Los recientes esfuerzos gubernamentales por reducir el déficit presupuestario, atienden recomendaciones emanadas de entes externos, para ir buscando el equilibrio fiscal, no obstante, debe considerarse y analizarse a profundidad, si las medidas implementadas a parte de ser necesarias, son suficientes.

La situación descrita plantea un reto importante para la CCSS, en lo referente a la sostenibilidad financiera para la prestación de los servicios, pues podría afectar directamente las principales fuentes de ingreso institucional, así como la dificultad asociada a la recuperación de la deuda del Estado.

3 Mayor incidencia de enfermedades no transmisibles (crónicas, degenerativas y mentales).

Las enfermedades no transmisibles (ENT) también conocidas como enfermedades crónicas, tienden a ser de larga duración y resultan de la combinación de factores genéticos, fisiológicos, ambientales y conductuales. Los principales tipos de ENT son las enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias crónicas, diabetes, IRC, entre otras.

Para controlar las ENT y reducir el impacto en los individuos y la sociedad, será importante centrarse en la reducción de los factores de riesgo asociados a ellas, aplicando un enfoque integral el cual propicie la colaboración de todos los sectores, (salud, finanzas, transporte, educación, agricultura y planificación, entre otros), para reducir los riesgos asociados y fortalecer las estrategias en promoción de impacto positivo y promover las intervenciones preventivas. Por ejemplo, podría prevenir las enfermedades cardiovasculares y diabetes tipo II, mediante proyección y reducción de los factores de riesgo común, tales como: tabaquismo, dieta poco saludable, inactividad física, consumo nocivo de alcohol, entre otros.

Aunado a lo anterior, dentro de las principales medidas de intervención, el reforzamiento del Primer

Nivel de Atención resulta fundamental. A este nivel, le corresponde ser la puerta de entrada a la red de prestación de servicios de salud y coordinar la continuidad de la atención de la persona durante su curso de vida; enfocando sus acciones primordialmente hacia la promoción de la salud (educación para la salud y fomento de entornos favorables), prevención de la enfermedad (vacunación, y suplementos alimentarios, detección temprana y abordaje oportuno de riesgos y problemas de salud).

4 Equilibrio financiero.

De acuerdo con el estudio de Valuación Actuarial, realizado en el año 2017 por la Dirección Actuarial y Económica de la CCSS, el cual estima el balance ingresos-gastos para el período comprendido entre el año 2016 y 2030, se proyectan tasas de variación de los ingresos y de los gastos, en donde se estimó que los ingresos crecerán a una tasa cada vez menor, mientras que los gastos presentarán una tasa de crecimiento más acelerada durante todo el período, poniendo en riesgo el equilibrio financiero institucional.

Lo anterior representa un reto para la CCSS, en lo referente al abordaje de los principales componentes que determinan o condicionan la sostenibilidad del Seguro de Salud y Pensiones. Con respecto

al gasto, los relacionados con el comportamiento de la demanda de los servicios y sus respectivos costos; mientras que, desde la perspectiva de los ingresos, principalmente el comportamiento del mercado laboral, este último tal y como se describió con anterioridad, altamente sensible a las condiciones económicas del país.

En general el panorama amerita una lectura rigurosa y oportuna del comportamiento de las distintas variables en el plano económico, financiero y social que le permita a la Institución, desarrollar con anticipación planes de prevención y mejora de posibles riesgos que puedan afectar el equilibrio financiero.

5 Investigación, Innovación y Tecnología

Investigación

Resulta fundamental generar un vínculo directo entre la labor de investigación y los problemas sociales en cuya resolución interviene la Institución. En este sentido el desarrollo y evolución de la capacidad de intervención institucional (prestación de servicios de Salud y Pensiones) van más allá de la búsqueda de conocimiento,

debiendo de forma obligatoria contribuir con las condiciones de vida de la población.

En línea con lo descrito las experiencias generadas en los procesos de cambio que propician las investigaciones, resultan ser de alto valor, mas aun cuando este conocimiento se forja con una visión social.

Por ende, para la Institución, el conocimiento constituye un activo de suma importancia, que debe potenciarse mediante la realización de actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático, priorizando en la ejecución de aquellas que de forma directa contribuyan, en el desarrollo y mejora continua de los servicios prestados a la población.

La investigación y su posterior conversión en innovación es una actividad vinculada con el esfuerzo de los funcionarios y/o equipos de trabajo, requiriendo para ello de forma complementaria el acceso a recursos que faciliten su ejecución de dichas actividades, siendo prioritario para la Institución viabilizar en el contexto para el desarrollo de este tipo de actividades.

Innovación

Con fundamento en los procesos de generación de conocimiento asociados a la investigación, la innovación juega un papel importante, en lo referente a la instauración e implementación de nuevos caminos, para resolver los problemas que en materia de salud y pensiones son manifestados por la población, lo anterior partiendo de la premisa de que para mejorar hay que hacer algo diferente y que el futuro puede ser mejor que el presente.

Para la CCSS, la innovación pensada en función de las necesidades de las personas pasa a ser un eje central del funcionamiento y desarrollo institucional, utilizando de forma prioritaria recursos como tecnología facilitan la innovación en todas las etapas de la generación de valor.

Tecnología

El desarrollo tecnológico a nivel institucional, fundamentado en procesos de investigación e innovación pertinentes, resulta un elemento prioritario para alcanzar los resultados esperados por la población, así como para mejorar la gestión institucional en sus diferentes ámbitos, siendo importante avanzar al menos en áreas tales como:

Tecnologías de diagnóstico que permiten identificar y determinar los procesos patológicos por los que pasa un paciente.

Tecnologías preventivas, que protegen al individuo contra la enfermedad.

Tecnologías de terapia o rehabilitación, que liberan al paciente de su enfermedad o corrigen efectos sobre las funciones.

Tecnologías de administración y organización, que permiten conducir el otorgamiento correcto y oportuno de los servicios de salud y pensiones, así como el eficiente desempeño de las restantes funciones del ámbito administrativo, requeridas para la correcta operación.

5 IMAGEN DE RESULTADOS



RESULTADOS estratégicos

Un cambio de enfoque

En la actualidad y de forma más demandante en el futuro, la mayor exigencia social asociada al contexto institucional estará estrechamente ligada no al rigor de los procedimientos y gestión interna, si no a la capacidad de generar valor público.

Uno de los principales retos que asume la Institución como fundamento para el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, es responder a las demandas de la población, en términos de eficacia, eficiencia, así como una transparente rendición de cuentas en el uso y aplicación de los recursos.

Desde esta perspectiva, la **Gestión para Resultados** como modelo de gestión, proporciona una forma para dar respuesta a la demanda de nuestros servicios, rigiéndose por los siguientes principios:

Descripción de los principios:

- **Orientación:** De todos los recursos, procesos, actividades y sistemas a la consecución de resultados.
- **Participación:** De los miembros de la organización, la asignación de responsabilidades y una gestión organizada en torno a procesos dependientes e integrales.

■ **Toma de decisiones basada en evidencia:** y en medición del desempeño (monitoreo y evaluación) aprendizaje y mejora.

Ilustración 3: Principios GpR.



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.



Alianzas: Con otros actores para el logro de resultados y objetivos compartidos.

Transformación: En todos los niveles de gestión, desde la planificación estratégica hasta la planificación operativa.

Imagen de resultados

Considerando los múltiples factores que interactúan en todo proceso de cambio y transformación social, la planificación estratégica en la CCSS se ha centrado en la definición del direccionamiento estratégico para alcanzar los resultados en salud y pensiones, conforme la cadena de resultados institucional, en el entendido de que los efectos e impactos que reflejan la consecución de estos resultados están previstos para el largo plazo, constituyendo el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, uno de los instrumentos que orientará la gestión institucional hacia la consecución de dicho fin.

En las ilustraciones 4 y 5 se presentan las cadenas de resultados utilizadas en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, representadas como “árboles de resultados estratégicos” para los Seguros de Salud y Pensiones, con los que se traza el ordenamiento interno, en todos los niveles, desde el desempeño estratégico, hasta el desempeño operativo, proponiendo la articulación y alineamiento para alcanzar los resultados esperados.

Los “árboles de resultados estratégicos” constituyen uno de los insumos base para la definición de los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y líneas de acción estratégicas.

En el caso del Árbol de Resultados del Seguro de Salud, la ilustración presenta los resultados esperados en respuesta a la demanda social (hipótesis de impacto) y los productos,

derivados de los procesos e insumos que configuran la oferta institucional (hipótesis de intervención).

Como impacto final, se busca contribuir en el incremento de la esperanza de vida saludable de la población, lo que se lograría por medio de la reducción de la carga de la enfermedad y el mejoramiento de los estilos de vida de las personas (efectos).

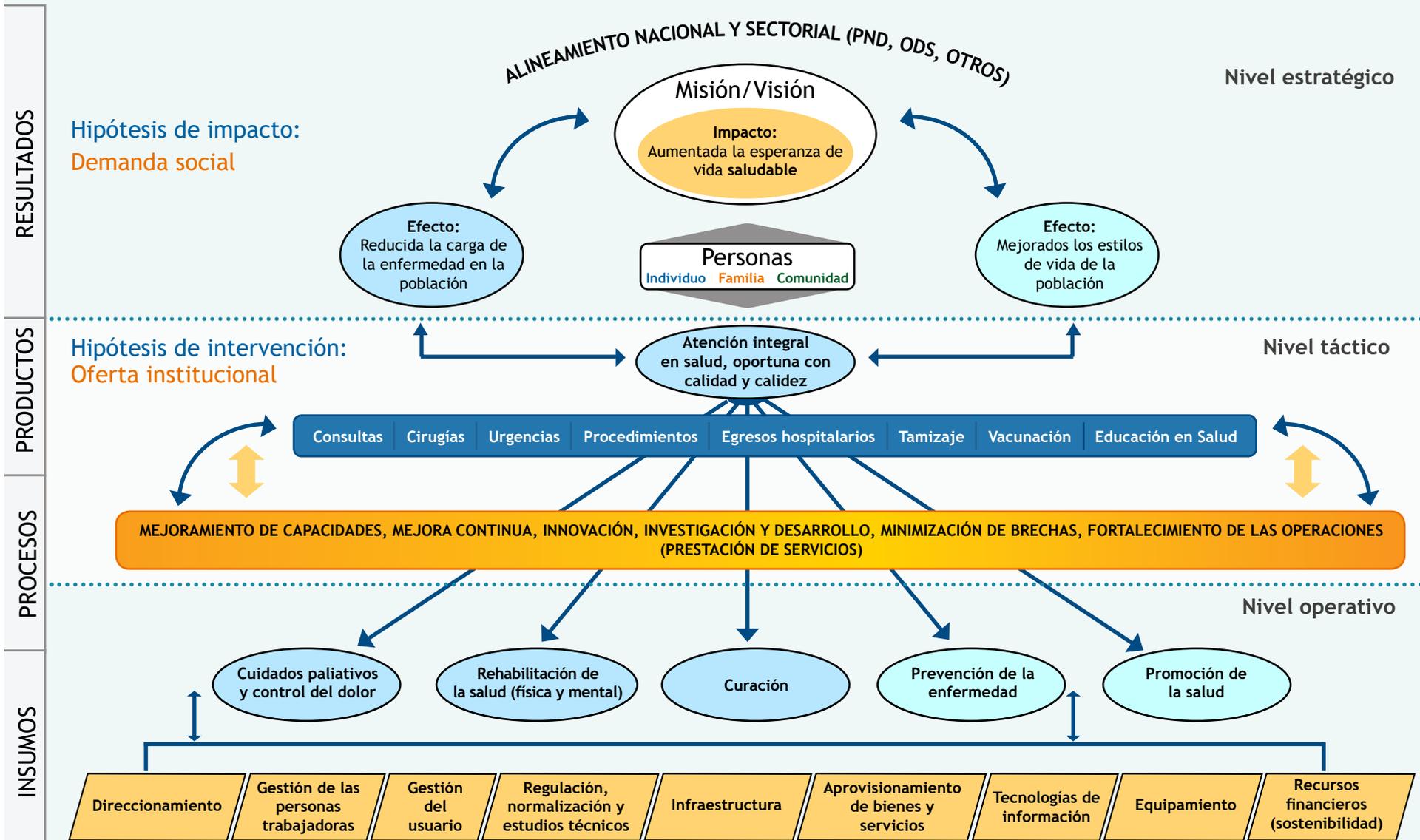
Para alcanzar estos resultados, es necesario fortalecer la atención integral en salud, oportuna con calidad y calidez (producto), la cual se construye a partir del mejoramiento de las capacidades, la mejora continua, la innovación, la investigación y desarrollo, la minimización de brechas y el fortalecimiento de las operaciones, vinculadas a los procesos institucionales, los cuales se soportan en un conjunto de insumos necesarios para la adecuada operación del sistema.

Por su parte, el Árbol de Resultados del Seguro de Pensiones, en respuesta a la demanda social (hipótesis de impacto), plantea el aseguramiento del bienestar económico y social de la población; siendo fundamental para ello, la oportunidad y sostenibilidad de dichos beneficios en el tiempo.

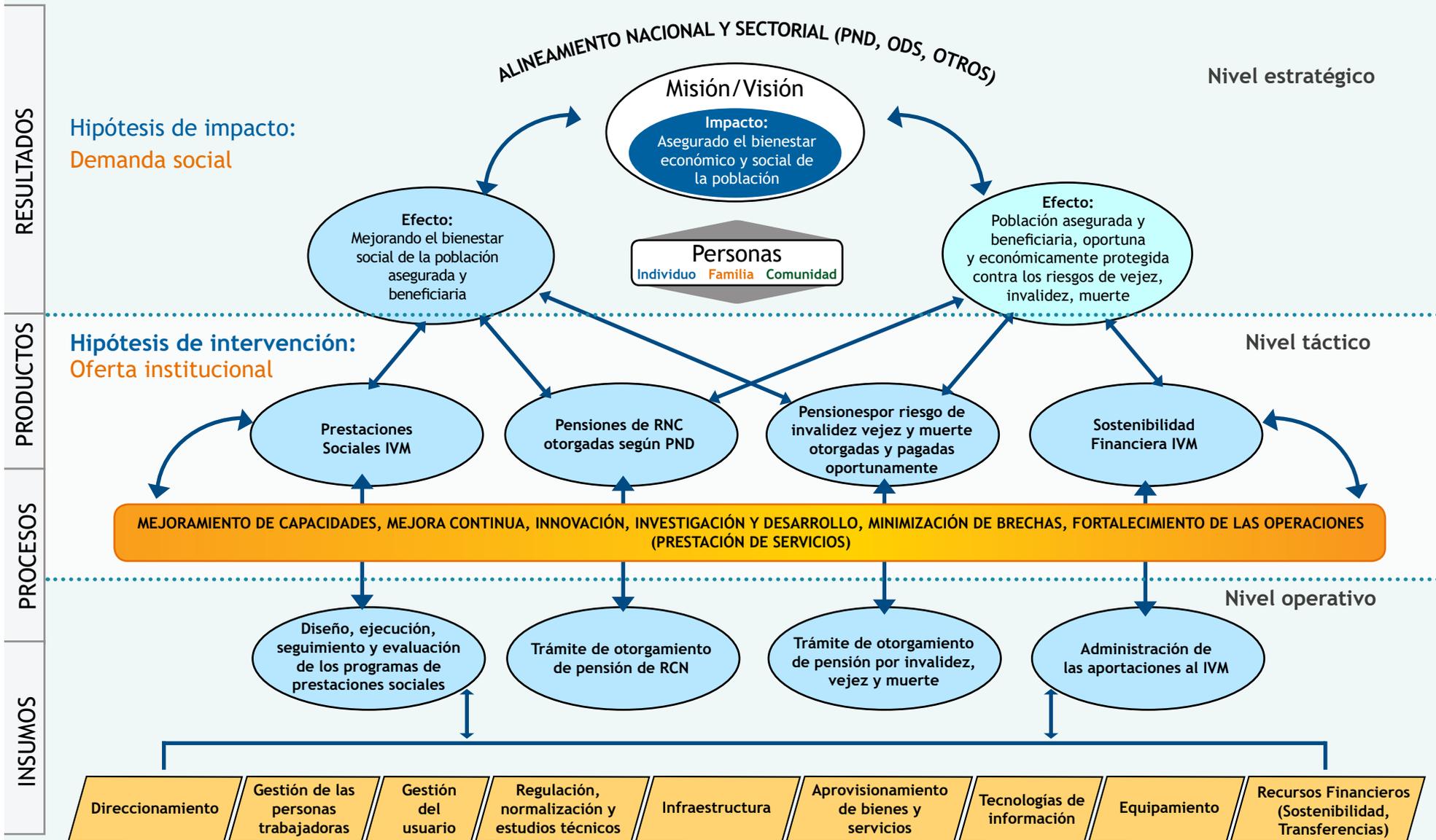
Los resultados trazados, se alcanzarían por medio del otorgamiento de prestaciones sociales, pensiones del RNC, pensiones por riesgo de invalidez, vejez y muerte y la sostenibilidad financiera del Régimen (productos).

Estos productos se desarrollan a partir del mejoramiento de las capacidades, la mejora continua, la innovación, la investigación y desarrollo, la minimización brechas y el fortalecimiento de las operaciones, los cuales se soportan en un conjunto de insumos necesarios para la adecuada operación del sistema.

Ilustración 4: **Árbol de resultados seguro de salud**



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.

Ilustración 5: **Árbol de resultados seguro de pensiones**

Fuente: Dirección de Planificación Institucional.

6 EJES ESTRATÉGICOS

EJES estratégicos

La misión institucional, se sustenta en el mandato definido en la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, centra la razón de ser institucional en la prestación de servicios de salud y pensiones a la población, los cuales deben traducirse en resultados, concebidos para generar valor público, es decir, cambios positivos y tangibles en la situación y condiciones de la

población costarricense. Por ello, los ejes estratégicos, los cuales se construyen a partir de los desafíos institucionales, constituyen los cuatro pilares fundamentales que orientarán el desarrollo estratégico institucional, delimitando las grandes líneas de actuación, para alcanzar los resultados esperados.

Ilustración 6: Ejes estratégicos



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.

7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron definidos en respuesta a las variables que según el análisis realizado de forma más influyente podrían incidir sobre la generación de los resultados esperados (imagen de resultados), definen los principales cursos de acción para alcanzar resultados, según el siguiente detalle:

Ilustración 7: **Objetivos estratégicos**



Fuente: Dirección de Planificación Institucional.



8 LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA





Líneas de acción estratégica:

1.a: Abordaje integral y articulado de las principales causas, eventos y factores de riesgo asociados a la carga de enfermedad de la población.

1.b: Implementación de espacios de participación social, actividad física y campañas de alimentación adecuada para la promoción de un envejecimiento saludable, activo y autónomo.

1.c: Impulso de una mayor participación interinstitucional e intersectorial en las acciones desarrolladas por la Institución en promoción de la salud y prevención de las enfermedades.

1.d: Implementación de acciones de educación en salud, con participación social, sobre estilos de vida saludables, entornos saludables, el auto cuidado de la salud y el uso adecuado de los servicios.

1.e: Priorización de las labores de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad con enfoque en las personas, familias y comunidades y curso de vida.



Líneas de acción estratégica:

- 2.a:** Desarrollo de acciones para el abordaje de los factores que pueden incidir en el riesgo de dependencia y discapacidad en grupos de alto riesgo (adultos mayores) y en la población en situación de desventaja.
- 2.b:** Fortalecimiento del modelo de atención y la capacidad de gestionarlo, con un enfoque centrado en el usuario, y curso de vida, bajo criterios de eficiencia, calidad y oportunidad.
- 2.c:** Promoción de la igualdad y la equidad en la atención de la salud y en el financiamiento de los programas y servicios, con énfasis en poblaciones

vulnerables (trastornos mentales, consumidores de sustancias psicoactivas, entre otros).

- 2.d:** Implementación de acciones para el diagnóstico oportuno de las enfermedades crónicas, neoplásicas, obesidad y de otros síndromes relacionados al deterioro funcional.
- 2.e:** Fortalecimiento de la gestión clínica de los establecimientos con enfoque de red mediante el desarrollo de programas integrales, guías y protocolos de atención con un enfoque bioético, considerando la implementación de prácticas basadas en la evidencia y los sistemas de información.



Líneas de acción estratégica:

2.f: Control y atención efectiva, integral e interdisciplinaria de las personas con enfermedades crónicas, mediante intervenciones basadas en evidencias que coadyuven a prevenir complicaciones.

2.g: Fortalecimiento de la prestación de servicios institucionales para el abordaje integral e integrado de la persona adulta mayor, con la finalidad de responder a sus necesidades acorde con la demanda del envejecimiento poblacional del país.

2.h: Abordaje de la atención de las personas, con criterios de calidad y oportunidad, definiendo una espera razonable para recibir los servicios.

2.i: Implementación de una organización de los servicios en Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud que permita mejorar la continuidad de la atención de la población por medio de la coordinación entre establecimientos y la complementariedad de recursos.

2.j: Fortalecimiento del Primer Nivel convirtiéndolo en el eje coordinador de la atención primaria en salud, con capacidad resolutoria para la mayoría de los problemas de salud de la población y mejorando el acceso a los servicios.

2.k: Optimización de los servicios del tercer nivel mediante la creación de núcleos de atención especializada para todo el país, que sirvan como centros nacionales de referencia evitando la duplicidad de servicios en otros establecimientos.

Resultados esperados

Población asegurada y beneficiaria, oportuna y económicamente protegida contra los riesgos de vejez, invalidez, muerte. Mejorado el bienestar social de la población asegurada y beneficiaria.

Eje estratégico

Prestación de los servicios de salud y pensiones con oportunidad y calidad.

Objetivo 3

Asegurar la protección social y económica, oportuna a la población asegurada y beneficiaria de los seguros sociales administrados por la institución mediante el otorgamiento de pensiones y prestaciones sociales.

Líneas de acción estratégica:

3.a: Incremento de la oportunidad, el acceso y la equidad en el otorgamiento de las pensiones a la población beneficiaria.

3.b: Fortalecimiento de la educación de la población sobre los beneficios y sus deberes, derechos y responsabilidades con respecto al seguro de pensiones.

3.c: Generación de espacios de dialogo para el consenso social de alternativas de mejora y fortalecimiento oportuno y suficiente del régimen de pensiones (IVM).

3.d: Revisión y ajuste de las prestaciones sociales como servicio de valor agregado a los seguros de pensiones y de salud acorde con las necesidades de la población y las competencias institucionales.



Líneas de acción estratégica:

- 4.a:** Diseño de fuentes de financiamiento y de recuperación de las contribuciones para diversificar y aumentar los ingresos de los seguros administrados por la CCSS.
- 4.b:** Optimización de las inversiones RIVM por medio de la diversificación de la cartera de inversiones.
- 4.c:** Incremento de la capacidad de gestión institucional (en todos los niveles, énfasis en hospitales), mediante la aplicación de medidas costo-efectivas y costo-eficientes, como el aumento de las cirugías mayores ambulatorias y hospital de día, alta programada, atención y hospitalización domiciliar, atención especializada a distancia, uso racional de medicamentos, mejora de procesos administrativos entre otros.

4.d: Definición de un modelo de desarrollo del recurso humano que permita garantizar dentro de un marco de razonabilidad, la sostenibilidad en la prestación de los servicios en el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con las prioridades institucionales.

4.e: Dotación de instalaciones fiables, seguras, sostenibles, accesibles y de calidad, con tecnologías de punta y conectadas digitalmente, de manera que respondan a las necesidades de salud -actuales y futuras- de la población, a la optimización de los recursos y a la sostenibilidad ambiental, energética y financiera.



4.f: Desarrollo de instrumentos, sistemas y modelos analíticos y predictivos de la gestión de los recursos financieros y económicos de los seguros administrados por la CCSS.

4.g: Instauración de mecanismos tendientes a la normalización, el desarrollo de proveedores y de soluciones institucionales, que permitan el aprovechamiento de economías a escala, procesales, la estandarización y la oportunidad y eficiencia en la dotación de los requerimientos necesarios para la prestación de los servicios.

4.h: Desarrollo de mecanismos innovadores dirigidos a promover la formalización de patronos, trabajadores y el aseguramiento de grupos de difícil cobertura, de conformidad con las prioridades y estrategias institucionales.

4.i: Incremento de la eficiencia de los procesos de producción, compras, abastecimiento y manejo

de inventarios, en el marco de transparencia y minimización de riesgos de fraude y corrupción.

4.j: Asignación de recursos bajo un enfoque de gestión para resultados procurando la igualdad y la equidad en la prestación de los servicios de salud y pensiones, así como la incorporación de mecanismos prospectivos en la presupuestación.

4.k: Mejoramiento de la gestión de inversiones estratégicas, de conformidad con la planificación institucional y el fortalecimiento de los procesos para la toma de decisiones.

4.l: Mejora de la coordinación intergerencial en las decisiones estratégicas relevantes para la sostenibilidad de los seguros administrados por la CCSS.

4.m: Fortalecimiento de la administración de los riesgos y de la función actuarial.



Líneas de acción estratégica:

5.a: Implementación de un sistema de gestión integral de la calidad de los servicios y los procesos institucionales, con un enfoque centrado en las personas.

5.b: Transformación de la gestión de las personas trabajadoras de la Institución, a través de la sistematización e implementación de un modelo de procesos y servicios actualizado, automatizado, eficiente e integrado.

5.c: Incremento de la automatización o virtualización de procedimientos o servicios específicos, de forma que se promueva el máximo aprovechamiento de los recursos, la eficiencia y oportunidad en la prestación de servicios de salud y pensiones.

5.d: Implementación de un sistema de vigilancia y evaluación de la salud para las personas adultas mayores (indicadores de salud, vejez y envejecimiento, incluido la esperanza de vida libre de discapacidad).

5.e: Desarrollo de modalidades innovadoras de prestación de servicios y de gestión, para el abordaje integral y articulado de las principales causas, eventos y factores de riesgo asociados a la carga de la enfermedad de la población.

5.f: Establecimiento de metodologías e instrumentos para el control, evaluación y acreditación de los sistemas y servicios de salud y pensiones.



5.g: Sistematización de la gestión documental, jurídica y de transportes según las políticas vigentes y requerimientos de la administración para el mejoramiento de los procesos y la toma de decisiones.

5.h: Implementación de tecnologías de información y comunicaciones eficaces, eficientes, accesibles, oportunas, seguras, amigables, integradas y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad e innovación en la gestión Institucional, requeridas por los usuarios internos y externos.

5.i: Implementación de un sistema integrado de gestión que contribuya en la articulación, automatización y mejora de los procesos operativos institucionales financiero, administrativo y logístico.

5.j: Fortalecimiento de los sistemas de información y desarrollo de las capacidades de las personas

para la explotación de datos por medio de Big-Data y ciencia de datos.

5.k: Incorporación de la inteligencia de negocios para la efectividad en la toma de decisiones clínicas y administrativas.

5.l: Desarrollo de conocimiento de la actividad institucional por medio del análisis de la información.

5.m: Impulso y acompañamiento a las personas trabajadoras de la CCSS interesadas en desarrollar proyectos de investigación e innovación en temas acordes con los ejes estratégicos de la Institución.

5.n: Implementación de la Evaluación de Tecnologías Sanitarias para la adopción de tecnologías en salud, con base en evidencia y con criterios de objetividad e independencia.

TEMAS transversales

Dentro de la gestión institucional existen temas que son de impacto en la organización, los cuales deben ser implementados en todos los procesos institucionales; estos responden a políticas nacionales, leyes, reglamentos, decretos ejecutivos o iniciativas internas.

A estos se le reconoce como temas transversales, son directrices generales que se vinculan a todo el accionar de la Institución, por tanto, deben ser consideradas en la gestión organizacional y por ende en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación que se realice a los diversos planes institucionales.

Estos temas deberán ser conducidos por las gerencias desde su ámbito de competencia y operacionalizados mediante sus diferentes instrumentos de gestión.

A continuación, se describen los principales temas transversales de la Institución:

Gestión integral de riesgos:

La Caja Costarricense de Seguro Social deberá avanzar hacia la implementación de un modelo de gestión integral de riesgos, que de forma articulada contribuya a la toma de decisiones y al abordaje de la totalidad de eventos que dentro del contexto institucional podrían incidir en la generación de valor público.

Enfoque a derechos:

La Caja Costarricense de Seguro Social orientará su quehacer a la promoción y protección de los derechos humanos, analizando, identificado y erradicando las posibles desigualdades y prácticas discriminatorias que obstaculizan la satisfacción de las necesidades de la población en materia de salud y pensiones, así como la generación sostenible de procesos de desarrollo.

Lo anterior considerando a las personas no como sujetas de necesidades, sino como sujetas de derechos (titular y derechos), que exigen la satisfacción de sus necesidades.

Simplificación de trámites:

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

Gestión de calidad y buen trato:

En la Institución los servicios se prestarán con un enfoque centrado en las personas, orientados a satisfacer las necesidades de la población, promoviendo la mejora continua en la gestión institucional.

Igualdad y equidad de género:

La Caja Costarricense de Seguro Social incorporará 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 discapacidad:

La Institución realizará acciones y procesos para el desarrollo inclusivo de las personas con algún tipo de discapacidad física, sensorial, intelectual o psicosocial, dentro del contexto institucional, que logren la efectiva promoción, respeto y garantía de sus derechos. Asimismo, todo lineamiento, protocolo o cualquier tipo de intervención con las personas en situación de discapacidad debe estar en apego a la ley 9379

Salud ocupacional:

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

Gestión y seguridad ambiental:

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

Atención y manejo de desastres:

La Caja Costarricense de Seguro Social desarrollará acciones para la gestión del riesgo de desastres (prevención y reducción del riesgo) en el ámbito de sus competencias. Garantizará la continuidad de los servicios ante situaciones de emergencias o desastres, por medio del desarrollo de la capacidad de respuesta institucional, lo anterior considerando una respuesta oportuna y de la mejor calidad posible para las personas afectadas.

Se debe contemplar a los intervinientes que con su trabajo aseguran la continuidad del servicio, esto implica brindar atención psicosocial durante y posterior a los eventos de desastres, para lo cual se elaborarán programas de emergencias con la participación de las comunidades, y los nuevos servicios serán diseñados y construidos atendiendo la resiliencia que exigen las eventuales emergencias y desastres.

Bioética:

La CCSS se compromete a promover el respeto a la dignidad de las personas en la prestación de sus servicios, así como, garantizar sus derechos fundamentales, en concordancia con los principios filosóficos y los valores de la CCSS, mediante la consolidación de la Bioética como tema transversal dentro de la cultura institucional, por medio de la aplicación de esta disciplina en la toma de decisiones con respecto a su gestión, la prestación de los servicios, la protección del ambiente y la investigación con seres humanos.

Junta Directiva
Presidencia Ejecutiva
Gerencia Administrativa
Gerencia Infraestructura y Tecnologías
Gerencia Financiera
Gerencia Logística
Gerencia Médica
Gerencia Pensiones

Equipo conductor del proceso metodológico
Dirección de Planificación Institucional

Este documento es propiedad intelectual de la
Caja Costarricense de Seguro Social
Prohibida la reproducción total o parcial.
Todos los derechos reservados

San José, Costa Rica.
Año 2018

Dirección de Comunicación Organizacional-2019

