



INFORME DE GESTION 2003

***Edda Callejas M.
Presidente Ejecutivo – INSS***

INDICE

	No. de Página
I. Introducción	3
II. Plan de Salud al Adulto Mayor	3
III. Incremento de las Pensiones	4
IV. Ampliación de beneficios a Pensionados	4
1. Concesión de Préstamos	
2. Subsidio de Funeral	5
3. Plan de descuentos para Adultos Mayores	5
V. Mejoramiento de la Calidad de los servicios de Salud y otorgamiento de las Prestaciones	5
1. Incremento de Per cápitas	5
2. Continuación del Proceso de Evaluación y Certificación de las Empresas Médicas Previsionales (EMP)	5
3. Supervisión directa de los servicios de salud brindados en las EMP's y USA's	6
4. Otorgamiento de Medicamentos	6
5. Plan de Prevención del SIDA	6
Otras Gestiones relacionadas con los servicios y otorgamiento de prestaciones médicas	6
VI. Riesgos Profesionales – Seguridad e Higiene Profesional	7
VII. Resultados de la Gestión en Afiliación, Fiscalización, Recaudación y Recuperación de la cartera	8
1. Afiliación de nuevos asegurados y Facturación de Cotizaciones	8
2. Fiscalización de Empresas	8
3. Recaudación de la Factura y Recuperación de la Cartera Morosa	9
VIII. Resultados de la Gestión Financiera	10
1. Ingresos	10
2. Gastos	10
IX. El Ahorro Institucional	11
X. Fortalecimiento Institucional	11

INFORME DE GESTION 2003

I. Introducción

Durante el año 2003 la Institución inició un proceso de mayor fortalecimiento a nivel interno. Aunque se destacan logros significativos en beneficio de nuestros derechohabientes, los resultados más relevantes se reflejan en las cifras financieras, específicamente en los esfuerzos de recuperación de la factura mensual y cartera morosa, así como en el ahorro institucional.

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social entrará en una fase de ajustes organizacionales y de procesos durante el inicio del 2004, generados por la implementación del nuevo Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP). Por otro lado, la crisis financiera a enfrentar a futuro obliga a que la institución busque funcionar con el más alto nivel de eficiencia operativa logrando ahorros que contribuyan a fortalecer las Reservas Técnicas, sin desatender la inversión en las Ramas de Salud. Con el nuevo SAP, el INSS tiene una nueva misión enmarcada en su única razón de ser: las prestaciones en salud a los derechohabientes, sin descuidar su responsabilidad con los trabajadores mayores de 43 años y pensionados que se quedan en el sistema público.

II. Plan de Salud al Adulto Mayor

Respondiendo a la promesa de extender este Plan de Salud al resto del país y con el deseo de continuar mejorando la calidad de vida de nuestros Adultos Mayores, durante el primer trimestre del 2003, este plan fue ampliado a los Departamentos de León, Chinandega, Masaya, Granada y Carazo, con una **inversión mensual adicional aproximada de C\$300 mil córdobas, brindando cobertura al 86% de los jubilados por vejez.**

El cuadro que se presenta a continuación, muestra el número total de beneficiarios así como el nivel de inversión en cada Departamento:

Empresa Médica	Departamento	Inicio	Adscritos a Sept.. 2003	Pago Mensual correspondiente al mes de Sept.
Salud Integral S.A.	Managua	Jun-02	7,216	C\$ 212,872.00
SUMEDICO	Managua	Jun-02	7,115	C\$ 209,892.50
Centro Quirúrgico Médicos Unidos S.A.	Managua	Jun-02	6,852	C\$ 202,134.00
Centro Médico la Consulta	León	Ene-03	3,376	C\$ 99,592.00
La Salud	Chinandega	Ene-03	2,316	C\$ 68,322.00
Sirias Díaz S.A.	Masaya	Feb-03	1,636	C\$ 48,262.00
Empresa Médica de Carazo S.A. (EMCSA)	Carazo	Abr-03	1,443	C\$ 42,568.50
Hospital Privado Cocibolca S.A.	Granada	Abr-03	1,496	C\$ 44,132.00
Total			31,450*	C\$ 927,775.00

* Representa el 86% de los jubilados a nivel nacional.



El éxito de éste beneficio en atención básica de salud a los jubilados, lo demuestran las estadísticas de utilización de los servicios brindados por las Empresas Médicas designadas para atender este Plan de Salud.

**PRODUCCION DE SERVICIOS PLAN DE SALUD ADULTO MAYOR
2002 vs. 2003**

Descripción	2002	2003	Dif %
Total de Atenciones Médicas	25,746	81,297	216%
- Consultas externas	25,425	80,699	217%
Medicina General	15,894	58,167	266%
Especialidades	9,531	22,532	136%
- Emergencias	290	306	6%
- Hospitalizaciones	31	293	844%
Hospitalizaciones Quirúrgicas	23	150	552%
Hospitalizaciones médicas	8	143	1681%
Exámenes de Apoyo Diagnóstico	10,699	33,221	211%
Prescripciones Farmacológicas Entregadas	59,156	94,092	59%
Jubilados Atendidos (promedio mensual)	20,301	27,588	74%

*Nota: El 2002 abarca el período Junio-Diciembre, ya que el Plan dio inicio en Junio de ese año.

III. Incremento de las Pensiones

A partir del mes de Octubre, se incrementaron el monto de las Pensiones de la siguiente forma:

- 4% a las Pensiones menores o iguales a C\$954.00 córdobas.
- 2.5% a las Pensiones entre C\$955.00 hasta C\$1,954.00 córdobas.

El aumento total mensual es de aproximadamente de C\$2 millones de córdobas, beneficiando a 60,797 jubilados y pensionados.

IV. Ampliación de beneficios a Pensionados

1. Concesión de Préstamos a Pensionados

La Ley No. 160 (Julio 6, 1993) concede como uno de los beneficios adicionales a las personas jubiladas, préstamos en concepto de adelantos hasta por el valor de C\$1,500.00 córdobas, a cancelarse sin interés en el plazo de un año. Esta ley sólo cubre a los jubilados contributivos del Seguro Social.

A partir del 1ro. de Marzo, el INSS amplió la concesión de préstamos bajo los mismos criterios para: Pensionados por Vejez (Pensiones reducidas), Pensionados por Invalidez Parcial o Total, Pensionados por Incapacidad Parcial o Total y a las viudas de asegurados y/o jubilados. El respaldo a esta iniciativa es la aprobación del Consejo Técnico de la Institución para crear un nuevo fondo revolvente de **1 millón de córdobas** exclusivo para el otorgamiento de éstos



préstamos, brindando un alivio a la situación económica que viven nuestros pensionados. Posteriormente, debido al éxito de ésta gestión, en el mes de Septiembre el Consejo aprobó la ampliación del fondo a **2 millones de córdobas**.

- Se concedieron un total de **1,171 préstamos adicionales**, por un monto de **C\$1.5 millones de córdobas**.

2. Subsidio de Funeral

El Subsidio de Funeral, es una prestación que se ha brindado exclusivamente a los asegurados y jubilados contributivos. A partir del 1ro. de Marzo, **se amplió este beneficio a las Viudas de jubilados y/o asegurados**.

- Un total de **277 ataúdes** fueron entregados, equivalentes a **C\$305 mil córdobas** en el año.

3. Plan de Descuentos para Adultos Mayores

En el período Octubre a Diciembre, 2003 se iniciarán gestiones para obtener descuentos que beneficien a nuestros jubilados por Vejez en áreas críticas dentro de la economía de sus hogares tales como **Alimentos, Medicinas y Transporte**.

V. Mejoramiento de la Calidad de los servicios de Salud y otorgamiento de las Prestaciones

1. Incremento en Per cápitas

Con el objetivo de mejorar y garantizar la calidad de las prestaciones médicas/económicas que brindan las Empresas Médicas a nuestros derechohabientes, se inició en el primer semestre de este año la evaluación de los costos mensuales de salud por asegurado y jubilado. El resultado de ésta revalorización fue:

- **Incremento de 6.4% en el pago por asegurado** (per cápita) en la Rama de Enfermedad-Maternidad a las EMP's a partir del 1ro. de Julio del 2003.
- **Incremento de 33.12% en el pago por Jubilado** (per cápita) en el Programa de Salud del Adulto Mayor a las EMP's a partir del 1ro. de Octubre del 2003.

2. Continuación del Proceso de Evaluación y Certificación de las Empresas Médicas Previsionales (EMP)

Con el objetivo de lograr una mejora sustancial en la red de servicios que atiende la salud de nuestros asegurados, el Instituto completó en el primer trimestre del año las Evaluaciones de la Capacidad Resolutiva a 15 Empresas Médicas, logrando haber terminado el proceso de evaluación con 50 EMP's que se encontraban brindando servicio.

- Este proceso tuvo como resultado final: 14 EMP's Certificadas, 2 cancelaciones de contratos con EMP's, y el resto de Empresas Médicas mantienen Planes para un Proceso de Mejoramiento. Se benefician 487,375 derechohabientes (asegurados, beneficiarios y jubilados).

En este período, hemos estimulado la mejora en la infraestructura de servicios y equipamiento médicos de la red de proveedores de salud, lo que ha resultado en un crecimiento (10%) de la capacidad técnica y resolutiva de las EMP's. Esto se traduce en un incremento de las capacidades físicas instaladas, adquisición de tecnología médica, diagnóstica y terapéutica, ampliando la oferta sanitaria a los derechohabientes.



Lo anterior fue apoyado en parte por las oportunidades de financiamiento que se les brindó a las EMP's/USA's para proyectos de remodelación de planta física y equipamiento tecnológico por montos de C\$5.2 millones de córdobas y \$25,000 dólares. Entre las remodelaciones de infraestructura terminadas y en proceso, tenemos:

- En Managua: Médicos Unidos, SUMEDICO, Salud Integral, PAME, Policlínica Cruz Azul, Hospital Monte España y Hospital Carlos Roberto Huembes.
- En Masaya: SIRDISA.
- En Jinotega: Hospital Victoria Motta.

3. Supervisión directa de los servicios de salud brindados en las EMP's y USA's

Se realizaron visitas de supervisión directa a las 48 Empresa Médicas Previsionales (EMP) a nivel nacional, como parte de un Plan de Monitoreo y Vigilancia para evaluar la calidad de los servicios de salud que se brindan a los derechohabientes, así como el otorgamiento de las prestaciones médicas a los mismos.

Al mismo tiempo se evaluaron los procesos de atención de las 25 Unidades de Salud Acreditadas (USA) que atienden Riesgos Profesionales. En el 2002, el 64% de éstas se ubicaron en categorías satisfactorias y al finalizar el proceso de verificación del cumplimiento de las recomendaciones este año 2003, se encontró que el 30% del total de las USA's subieron una escala inmediata superior.

En el primer semestre del año, se diseñó un Instrumento Unico de Supervisión de la atención médica y monitoreo de los indicadores de calidad en las EMP's y USA's. Esto permitirá que el proceso la Supervisión del Proceso de Atención Médica en las entidades de salud, sea más eficiente.

4. Otorgamiento de Medicamentos

Se realizaron visitas de revisión y control de inventarios de medicamentos en las 48 Empresas Médicas Previsionales, teniendo como resultado un 93% de cumplimiento en cuanto al aprovisionamiento de éstos. Se benefician a 456,185 derechohabientes.

5. Plan de Prevención del SIDA

Se diseñó un plan contingente de Promoción y Prevención del SIDA para la población asegurada. El proyecto será financiado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y dará inicio en Noviembre del 2003. Se beneficiarán 456,185 derechohabientes.

Otras Gestiones relacionadas con los servicios y otorgamiento de prestaciones médicas

- ⇒ En Septiembre del 2003, se incorporó a la red de servicios de salud del INSS el Hospital del Maestro de Carazo, llegando a 49 las Empresas Médicas Previsionales que brindan las prestaciones sanitarias a los asegurados. La incorporación de esta nueva EMP está sustentada en su evaluación inicial, habiendo cumplido con los estándares aceptables de certificación requerido para operar como prestador de servicios en salud.

⇒ Las estadísticas reflejan un **crecimiento en las tasas de utilización de los servicios y otorgamiento de las prestaciones médicas y económicas** en comparación con el año 2002. Unido a un pequeño crecimiento en el número de asegurados, el aumento en la frecuencia de uso de las prestaciones por parte de los derechohabientes tiene un impacto en el mejoramiento de las condiciones de salud de la población asegurada y sus beneficiarios. Dentro de los principales servicios que muestran una progresión significativa en relación al 2002 son: Consultas Medicina General (20%), Consultas en todas las Especialidades (8%), Procedimientos Quirúrgicos Ambulatorios (56%), Cesáreas (11%), Prescripciones Farmacológicas entregadas (44%), Exámenes Especiales (16%).

En relación al otorgamiento de servicios en Riesgos Profesionales, se observa un efecto contrario reflejando menores niveles de enfermedades laborales con respecto al 2002, como un efecto de actividades continuas de prevención y que contribuyen a la productividad de nuestros asegurados en sus centros de trabajo:

- Las enfermedades laborales disminuyeron en un 54%.
- Los casos de rehabilitación disminuyeron en 16%.
- Las consultas externas se redujeron en un 7%.
- Las hospitalizaciones se redujeron en un 6%.

⇒ Elaboración de un plan de acción para el **Fomento de la Lactancia Materna**, en línea con la estrategia nacional de Lactancia Materna y cuyas actividades se iniciaron a partir de Febrero, 2003. Esto contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo del crecimiento normal de los niños lactantes de la población asegurada. Se beneficiarán cerca de 9,877 lactantes.

⇒ Desarrollo de Normativas y procedimientos para la regulación, administración y otorgamiento de los subsidios por enfermedades fuera de cobertura. Esta labor generó la recuperación del 18.6% de los subsidios emitidos por las EMP's que se consideraron estaban dentro de las enfermedades con cobertura. También se generó en este año una disminución del 53% en montos pagados por subsidios con respecto al año 2002, lo cual permite disponer de fondos para invertir en otras prestaciones a los derechohabientes.

⇒ Se realizó una evaluación de desempeño a los Supervisores Médicos, y al mismo tiempo se redefinieron sus funciones, enfocando éstas a garantizar una mejor vigilancia de la calidad de los servicios de salud en las Empresas Médicas Previsionales.

VI. Riesgos Profesionales – Seguridad e Higiene Laboral

En el año 2003 se observa un incremento del 7% en el **índice de accidentalidad** (accidentados por cada 100 trabajadores) al pasar de 4.7 en el 2002 a 5.05. Se debe tomar en cuenta que este año la población asegurada se incrementó un 4%, lo cual tiene incidencia en los eventos de accidentes de trabajo y/o de trayecto. Sin embargo, con la visión de continuar conteniendo este índice, se realizaron las siguientes actividades:

⇒ Capacitación a 2,340 trabajadores de 247 empresas, en Medidas para la Prevención de Accidentes Laborales a través de 117 eventos. Se logró un incremento del 83% en la participación de los empleados con respecto al año pasado.



- ⇒ Ampliación del Proceso de Inspección y Verificación de Recomendaciones de Higiene y Seguridad Laboral a empresas con alto riesgo de accidentes laborales:
 - Se realizaron 273 inspecciones y 220 re-inspecciones, emitiendo 10,600 recomendaciones que inciden en factores de riesgos de trabajo. Esto significó un incremento del 8% en visitas de inspección y 76% en Re-Inspecciones con respecto al 2002.
 - 467 asesorías a 298 empresas participantes en el Programa Nacional de Prevención, comparado con 301 asesorías en 282 empresas durante el 2002.
- ⇒ Intercambio de experiencias entre 67 empresas y las 6 empresas líderes en materia de Higiene y Seguridad.
- ⇒ Capacitación y certificación de dos funcionarios del INSS sobre la aplicación de la técnica de prevención de Riesgos Laborales de la Organización Panamericana de la Salud, con el propósito de incidir en la mejora de los entornos de trabajo.
- ⇒ Se desarrollaron dos Protocolos de Investigación:
 - Tema: “Evaluación del Clima de Seguridad en las empresas que reportaron el mayor número de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en el 2002”. Será financiado por el Programa Fogarty de la Universidad de Texas. Dicho Protocolo, fue aprobado por los Comités de Ética de Investigación de Houston y Nicaragua.
 - Tema: “Conocimientos, Actitudes y Prácticas de los trabajadores y empleadores en la prevención del riesgo de enfermedades laborales en empresas que reportaron el mayor número de casos en el 2002”. Será financiado por la Fundación FES Social de Colombia y la Red de Evaluación Económica de America Latina (NEVALAT).

VII. Resultados de la Gestión en Afiliación, Fiscalización, Recaudación y Recuperación de la cartera

Los excelentes resultados de estas labores en el año, reflejan el gran esfuerzo de la Institución por promover el Sistema de Seguridad Social Nicaragüense, asegurar la recaudación de la Factura Corriente Mensual, así como reducir la cartera morosa.

1. Afiliación de nuevos asegurados y Facturación de Cotizaciones

- ⇒ El número neto de afiliados se incrementó en un 4% con respecto al año 2002. Se observa este aumento principalmente en el Régimen Integral.
- ⇒ Lo anterior contribuye a un incremento en la Facturación, la cual se espera que al final del año alcance un crecimiento global del 10% en relación al 2002, sobrepasando el monto en C\$217 Millones de córdobas adicionales con respecto a ese año.

2. Fiscalización de Empresas

La capacitación de la fuerza fiscalizadora, ha tenido por objeto fortalecer estas labores para mejorar los estándares de supervisión, control y monitoreo a las empresas. Lo anterior refleja los siguientes resultados:



- ⇒ 5,388 visitas a empleadores, logrando la captación de 6,071 trabajadores adicionales y 1,134 nuevos empleadores.
- ⇒ Se logró una recuperación de períodos retroactivos hasta por C\$38.1 millones de córdobas.
- ⇒ Se acreditó el valor de C\$11.4 millones de córdobas como depuración de los saldos de cuentas por cobrar.

3. Recaudación de la Factura y Recuperación de la Cartera Morosa

La Administración del INSS ha impulsado acciones agresivas y dinámicas, que se han traducido en mayores ingresos. Lo anterior se refleja al comparar los indicadores resultantes de cada año.

- ⇒ El porcentaje de recuperación de la factura a **30 días** pasó del 89.46% en Diciembre/02 a 92% en Sept./03. La meta de recuperación propuesta a 30 días para el 2003 fue de 85%.
- ⇒ El porcentaje de recuperación de la factura a **60 días** pasó del 90.99% en Diciembre/02 a 94.32% en Sept./03. La meta de recuperación propuesta a 60 días para el 2003 fué de 95%.
- ⇒ Producto de un esfuerzo enfocado por recuperar la cartera institucional, y como resultado de notificaciones masivas efectuadas a todos los empleadores que se encuentran en mora, labor de tele-cobranza implementada desde Diciembre/02, envío de cartas de notificación prejudicial y publicación de llamados en periódicos, se logró en este período lo siguiente:
 - Formalización de **1,131 Convenios de Pago** con empleadores en situación morosa, por un monto total de **C\$187.1 millones de córdobas**.
- ⇒ Las acciones anteriores contribuyen al incremento de los **recaudos totales** que se espera sean de 11% en relación al 2002, equivalentes a **C\$241.8 millones adicionales**. Adicionalmente, se espera obtener un sobrecumplimiento de C\$17 millones con respecto a la meta programada de recaudos.
- ⇒ Como resultado de la gestión y seguimiento a la cartera morosa, se trasladaron a cobro judicial 661 empleadores que hicieron caso omiso al llamado a solventar su situación con la institución, representando una suma de C\$145.4 millones de córdobas. En el año 2002, se emitieron apenas 70 Títulos Ejecutivos.

Mes de Emisión	No. Empleadores	Monto
Enero-03	4	C\$ 982,625.83
Febrero-03	143	C\$ 82,209,890.55
Marzo-03	96	C\$ 3,555,638.82
Abril-03	88	C\$ 5,747,677.29
Mayo-03	47	C\$ 4,547,895.61
Junio-03	83	C\$ 5,216,698.18
Julio-03	52	C\$ 20,653,894.99
Agosto-03	51	C\$ 1,561,407.65
Septiembre-03	97	C\$ 20,944,265.19
Total	661	C\$145,419,994.12

VIII. Resultados de la Gestión Financiera

Ejecución del Presupuesto (Millones de Córdoba)

	Año 2002		Año 2003		Variación Absoluta 2002-2003
		% Gastos		% Gastos	
Ingresos Totales	2,451.6		2,740.2		288.6 (+)
Gastos Corrientes	1,958.7		2,137.7		178.9 (+)
- Pensiones e Indemnizaciones	1,233.5	63%	1,355.2	63%	121.7 (+)
- Prestaciones Médicas	487.5	25%	565.3	25%	77.9 (+)
- Gastos Administrativos	213.5	11%	205.5	10%	(7.9) (-)
- Transferencias al Sector Privado	24.3	1%	11.5	1%	(12.7) (-)
Superávit	492.9		602.5		109.7

1. Ingresos

- A Diciembre 2003, la institución obtuvo un Superávit en cuenta corriente acumulado de C\$602.5 millones de córdobas contribuyendo al sostenimiento del Programa Económico del Gobierno. El incremento en relación al año 2002 es de **C\$109.7 millones**, equivalente a un **16.8%**.
- Los **Ingresos Totales sobrepasaron en C\$288.6 millones** con respecto al 2002, lo que representa un incremento del 12%. Estos provienen principalmente de:
 - ⇒ Incremento en C\$250.8 millones en Ingresos por Cotizaciones vs. 2002.
 - ⇒ Incremento en C\$ 31.7 millones en Ingresos producto de Inversiones vs. 2002.

Este resultado refleja una **excelente gestión administrativa** en el año, ya que logramos sobrepasar el incremento acumulado obtenido en el 2002, al pasar de **C\$168.3 millones a C\$288.6 millones**.

2. Gastos

- Con respecto a la programación del año 2003, se obtuvo una sub-ejecución en los Gastos Corrientes en C\$15.7 millones de Córdoba.
- Los Gastos Corrientes fueron superiores en C\$178.9 millones de Córdoba con respecto al año 2002, por incremento en las líneas de:
 - ⇒ Pensiones e Indemnizaciones, reflejando los nuevos incrementos en pensiones aprobados.
 - ⇒ Prestaciones Médicas, reflejando los incrementos en per cápitas de Salud para Asegurados y Plan de Salud al Adulto Mayor.
- En los Gastos Administrativos se logró una reducción de C\$7.9 millones de Córdoba con respecto al año 2002.



- Las Compras de Bienes y Servicios se redujeron en C\$3 millones de Córdoba con respecto al año 2002.
- La eficiencia administrativa del 2003, se refleja en el porcentaje del Gasto Administrativo sobre los Gastos Totales de un 10% comparado con el 11% del año 2002 y 16% en el 2001. Este es el resultado de una disciplina presupuestaria y mejor control de los recursos.

IX. El Ahorro Institucional

A continuación se mencionan diferentes actividades que contribuyeron a la reducción de gastos en el año 2003 vs. el gasto del año 2002:

- Reducción en Gastos de Planilla en un 5%, lo que representa la suma de C\$6 millones a pesar de el número de empleados sólo se redujo en dos personas en el 2003.
- Disminución en pagos de Viáticos en un 66%, equivalente a la suma de C\$1.5 millones.
- Reducción de pagos en Horas Extras en un 55%, equivalente a un monto de C\$1.7 millones.
- Ahorro de un 61% en llamadas internacionales, eliminando el acceso a llamadas al exterior.
- Ahorro de un 35% en llamadas nacionales, eliminando accesos con salida cero en el 80% de las extensiones de la institución.
- Reducción en los gastos por reparación de vehículos en talleres independientes de 21% en relación al 2002, producto de la contratación de un mecánico para reparaciones menores de la flota vehicular de la institución, unido a una mejor selección de los talleres de reparación.
- El consumo de agua tuvo una disminución del 6%, equivalentes a 114,000 metros cúbicos de agua.
- En energía eléctrica se obtuvo un ahorro en el consumo de 10% lo que representa 757,400 KWS.
- Reducción de pagos por Caja Chica, debido a un mejor abastecimiento institucional lo que ha permitido tener economías de escala. Igualmente las compras de bienes mayores a C\$5 mil córdobas decrecieron en un 11% en vista que la mayoría de las compras se realizaron por medio de licitaciones y de acuerdo al consumo histórico de la institución.
- La implementación de los reportes adecuados sobre la ejecución y disponibilidad presupuestaria para uso y control de los recursos asignados a cada centro de costo, como herramienta para asegurar el cumplimiento de las metas proyectadas de ahorro institucional.

X. Fortalecimiento Institucional

- La capacitación de la fuerza fiscalizadora a nivel de Managua, tuvo por objetivo mejorar y fortalecer los procedimientos en cuanto a saneamiento de cartera.
- Actualización de Manuales de Procedimientos de Afiliación con el objeto de ajustarse a los cambios en los procesos.
- Elaboración y/o revisión de 13 propuestas de manuales de políticas y procedimientos, dentro de los cuales se encuentran:

- ◆ Manual de Cargos y Funciones, para poder realizar la Evaluación de Desempeño al final del 2003.
- ◆ Manual para la elaboración de la Evaluación del Desempeño.
- ◆ Manual de Calificación de Invalidez e Incapacidad.
- ◆ Normas y procedimientos para otorgar préstamos a las EMP's y USA's.
- ◆ Políticas y Procedimientos de Recuperación.
- ◆ Políticas y Procedimientos de Convenios de Pago.
- Realización de un total de 38 auditorías, de las cuales se emitieron 102 recomendaciones por hallazgos observados, 79 recomendaciones por debilidades en la aplicación de controles internos, y 6 funcionarios y trabajadores identificados con méritos para aplicar sanciones por Responsabilidad Administrativa.
- Se garantizó la ejecución del 90% de las recomendaciones dictadas por Auditoría Interna en materia de control interno institucional y médicas-administrativas, a través de 68 trabajos de seguimiento a dichos informes. Lo anterior contribuye a garantizar el fortalecimiento de la operación institucional y la calidad en el proceso de atención médica a los asegurados y sus beneficiarios en las EMP's y USA's.
- Mayor estabilidad laboral, lo cual se demuestra con la reducción del 76% en el número de despidos y renunciaciones.
- Una mejor política de reubicación y ascensos del personal, lo cual lo reflejan 48 traslados de personal y 57 ascensos y promociones adicionales con respecto al 2002. Esta política fortalece las habilidades en los cargos y mantiene una alta motivación en el personal, lo que eventualmente se traduce en mejores niveles de rendimiento laboral.
- Fortalecimiento de la Cultura de Atención a Clientes:
 - a. Capacitación al personal de recepción del INSS Central y Sucursales de Managua, con el objeto de que estas personas se perfilen como Consultoras de Atención y Orientación sobre los servicios, prestaciones y trámites que se realizan en la Institución. El esfuerzo realizado se reflejó en una Encuesta de Percepción de Usuarios en lo que se refiere a trámites y servicios, donde el 94% de las personas respondió que sí a la pregunta "¿Recibió la información correcta en recepción?". Un 87% respondieron que la atención de éstas personas fue satisfactoria.
 - b. Apertura de Buzones de Quejas y Sugerencias en el INSS Central, Sucursales de Managua y Occidente, iniciado un proceso de recepción de boletas, con el fin de conocer directamente las observaciones y comentarios de nuestros derechohabientes sobre la calidad con que se otorgan nuestros servicios administrativos.
 - ◆ En el período Enero-Septiembre se recibieron 546 boletas.
 - c. Las observaciones y comentarios obtenidos en las boletas fueron remitidos en Informes Semanales a las áreas correspondientes, para determinar y ejecutar acciones correctivas y preventivas, monitoreando el cumplimiento de los mismos.
 - ◆ Se obtuvieron 276 boletas con sugerencias, de las cuales el 67% contaron con al menos una acción ejecutada. El resto se encuentra en proceso de ejecución.



- Respuesta y/o solución al 93% de los reclamos o quejas de los derechohabientes en la parte de Salud Previsional de la región pacífico y central del país. Y en lo que respecta a Riesgos Laborales, se obtuvo una disminución de las quejas de los usuarios en las USA´s en un 14% con respecto al año anterior. En el nivel central las quejas disminuyeron en un 80%. El 86% de las quejas fueron respondidas/resueltas por los Supervisores Médicos.
- Con el financiamiento del Proyecto de Reforma al Sistema de Pensiones y Mercado Financiero del Banco Mundial, el INSS y la Superintendencia de Pensiones con el apoyo de la firma consultora Netropology, han avanzado en el proceso de Validación, Construcción e Implementación del Sistema Integrado de Aplicaciones Específicas / Sistema de Recaudación del INSS y Proceso de Fiscalización de los Ahorros del Sistema de Pensiones.
- Actualización y mejoramiento de sistemas informáticos, sustituyendo los anteriores por sistemas más dinámicos y acorde a nuevos procesos y/o requerimientos de información de los usuarios. Entre los que se mencionan: Sistema de Recaudo, Sistema de Subsidios, Sistema de Compras (control de solicitudes para compras directas), Automatización de solicitudes de cheques.