



Al contestar refiérase a: **ID-102667**

**AD-AOPER-0133-2023**

27 de noviembre de 2023

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente

**PRESIDENTA EJECUTIVA – 1102**

Ingeniera

María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, gerente a.i.,

**GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS -1107**

Ingeniera

Susan Peraza Solano, directora,

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL-2902**

Estimadas señoras:

**ASUNTO: Oficio de Advertencia sobre la implementación del “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”, la continuidad de la ejecución de proyectos de obra pública en salud, y la conformación del Portafolio de Inversiones en Infraestructura y Tecnologías para el presente decenio.**

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo de esta Auditoría para el período 2023, y con fundamento en las competencias establecidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se informa y advierte en relación con la implementación del “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”, aprobado en el Consejo de Presidencia y Gerencias el 14 de noviembre de 2022, así como las acciones para la continuidad de los proyectos de obra pública en salud, la conformación y aprobación del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías para el presente decenio.

### **Antecedentes**

El Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social, se compone de los programas y proyectos de inversión en infraestructura, equipamiento médico, seguridad humana, ingeniería ambiental, equipamiento industrial, tecnologías de información y comunicaciones de mediana y alta complejidad, que planifica efectuar la institución en un lapso de diez años.

El portafolio contiene la información básica de estos proyectos, identificándolos por código y nombre, mostrando en cada caso los montos de inversión, el estado de avance y la proyección cronológica a través de la cual se plantea su desarrollo, por lo que se actualiza cada año, con el fin de excluir los proyectos concluidos, incluir nuevos aprobados y actualizar las estimaciones de costo y plazo.



De conformidad con el documento “Lineamiento Metodológico para la definición y gestión del portafolio de Inversión Pública de las entidades del SNIP”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el portafolio de inversión pública busca guiar las decisiones de inversión para el cumplimiento de las prioridades país y/o los objetivos estratégicos, y contribuye a la administración de los recursos de manera eficiente y eficaz, además, contribuir en la toma de decisiones, la transparencia y la generación de valor público.

La guía citada también explica que el portafolio es cíclico y dinámico, es decir, que a lo largo de su vida tiene múltiples interacciones por la aplicación de los procesos de gestión, que demandan la inclusión de componentes y el cambio de estado de estos. También, está sujeto a actualizaciones, conforme la elaboración de nuevos instrumentos de planificación, como políticas, planes estratégicos, cambios en las administraciones políticas o condiciones del entorno.

Las Normas Técnicas de Inversión Pública del MIDEPLAN indican que las instituciones deben contar con un portafolio de inversión pública, con la finalidad de contribuir a una gobernanza de proyectos integral. Asimismo, que el portafolio deberá estar compuesto por programas y proyectos, los cuales deberán estar alineados a los objetivos estratégicos del país y/o de la institución o sectoriales, definidos en los diferentes instrumentos de planificación.

### **1. Sobre la implementación del “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”**

Se determinó que no se han ejecutado las fases establecidas para la etapa de implementación del “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”, las cuales debían concluir para el tercer trimestre del presente año, y seguidamente iniciar la puesta en marcha del banco de iniciativas y portafolio de proyectos durante el cuarto trimestre del 2023.

La Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional mediante el oficio PE-DPI-886-2022 del 29 de noviembre de 2022, comunicó a la Presidencia Ejecutiva y a las gerencias institucionales el “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”, aprobado por el Consejo de Presidencia y Gerencias en la sesión N°615 celebrada el 14 de noviembre de 2022, el cual detalla los requerimientos para el traslado de una etapa a otra en el ciclo de vida de los proyectos, los responsables de las actividades, los momentos de decisión, las guías metodológicas y sus herramientas, esto con la finalidad de brindar claridad y transparencia acerca de la evolución de una iniciativa que eventualmente se convierte en un proyecto para ser incorporado en el portafolio institucional.

Además, la Ing. Peraza Solano indicó dentro de las mejoras incorporadas en la nueva versión del manual del banco de iniciativas y portafolio institucional de proyectos, las siguientes:

- Definición, aplicación y abordaje de iniciativas que impliquen una afectación en la oferta de servicios del establecimiento.
- Sistematización más detallada de los bancos y portafolios locales y de red, propuesta de roles y responsabilidades hacia el nivel local y de red, hoja de ruta asignada y herramientas que deberán utilizar para identificar iniciativas y formular estudios de preinversión de sus proyectos de inversión.

- Se crea el equipo multidisciplinario del banco de iniciativas estratégico (constituido por enlaces gerenciales y por direcciones) y se suprime la Comisión Técnica Intergerencial.
- Se establece que las aprobaciones de los estudios de preinversión que ingresen al banco estratégico serán realizados por el Consejo de Presidencia y Gerencias, por lo tanto, solamente el portafolio estratégico será remitido para aprobación ante la Junta Directiva.

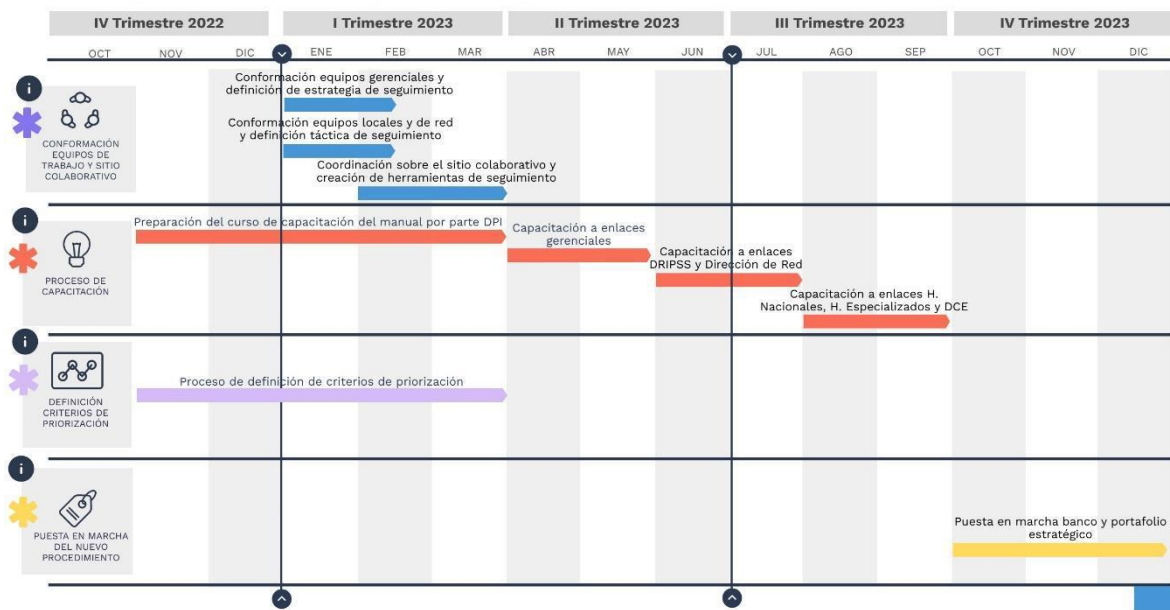
Finalmente, la Ing. Peraza Solano indicó en el documento citado supra que la Dirección de Planificación Institucional realizaría la implementación del Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0) de forma gradual, progresiva y ordenada, acorde con la madurez y experiencia institucional en la materia y de acuerdo con la capacidad instalada, definiendo las siguientes fases dentro de la hoja de ruta para la etapa de implementación:

- I Fase: Conformación de equipos de trabajo y definición del sitio colaborativo.
- II Fase: Proceso de capacitación del nuevo manual del banco de iniciativas y portafolio
- III Fase: Definición de criterios de priorización.
- IV Fase: Puesta en marcha del nuevo procedimiento del manual del banco de iniciativas y portafolio.
  - a) Fase previa: banco de iniciativas y portafolio estratégico (octubre 2023)
  - b) Fase subsecuente: banco de iniciativas y portafolio nivel gerencial, local y de red. (a partir de enero 2024 en adelante).

Así mismo, las fases de implementación se encuentran programadas según se observa en la siguiente imagen:

Imagen N°1

### Hoja de Ruta Etapa de Implementación del B.I & Portafolio



Fuente: Oficio PE-DPI-886-2022 del 29 de noviembre de 2022.

Conforme la imagen anterior, se observa que la hoja de ruta propuesta tenía prevista la realización de distintas actividades preparatorias a partir del IV trimestre de 2022, con el propósito de que en el IV trimestre de 2023 se pusiera en marcha el banco y portafolio estratégico, sin embargo, dichas actividades no se han gestionado conforme a lo programado. Al respecto, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, mediante el oficio PE-DPI-692-2023 del 23 de agosto de 2023, se refirió sobre este particular:

*“...la propuesta anterior, no se ha logrado gestionar debido a la necesidad de atender de otras prioridades tales como: la integración de estudios de preinversión del Nuevo Hospital Tony Facio Castro de Limón, la participación en el Plan de Innovación ERP, participación en el proyecto del Sistema de Planificación Institucional Novaplan, entre otros aspectos que han ido surgiendo durante este lapso y que han sido indicados como prioritarios.*

*Es importante señalar que, actualmente se está analizando la propuesta presentada por la Subárea de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios mediante el oficio PE-DPISSIPP-32-2023 sobre la reactivación de la implementación del Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio Institucional de Proyectos (versión 2.0), el cual implica un proceso de negociación ante las instancias superiores de la Institución para fortalecer el equipo de trabajo, con el fin de contrarrestar los efectos de sobreasignación de funciones que presenta actualmente dicha Subárea”.*

En esa misma línea la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional indicó<sup>1</sup> que esa Dirección remitió el oficio PE-DPI- 645-2023 del 29 de agosto del 2023 a la Presidencia Ejecutiva, señalando aspectos importantes sobre las funciones asignadas y realizando la solicitud del aval para el traslado del recurso humano para la atención de la integración de estudios de preinversión, aspecto que la funcionaria considera necesario para la liberación del recurso humano a cargo de la implementación del manual.

Además, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, el 14 de noviembre 2023 informó lo siguiente:

*“...la asignación de temas adicionales y la limitación de recurso humano, así como la priorización de temas, ha hecho que la implementación del Manual se siga aplazando, por lo que, en caso de que no se pueda realizar el traslado de dicho funcionario, se deberán priorizar las funciones y/o tareas asignadas a esta Dirección y con esto se ha imposibilitado el avance del Manual debido a la priorización de temas realizado.*

*A pesar de que no se ha logrado implementar dicho Manual, es importante indicar que, se ha logrado avanzar particularmente en la metodología de riesgos, aprovechando que esta Dirección tiene a cargo la integración del estudio de preinversión de Limón, por lo que, se ha aplicado las herramientas necesarias para la evaluación del riesgo bajo un enfoque multi-amenaza en todo el ciclo de vida de las obras o proyectos del Decreto Ejecutivo N° 42465-MOPT-MINAE-MIVAH, a fin de determinar si la misma podría aplicarse a nivel institucional y a cuáles proyectos. Esto es parte de las acciones pendientes que deben generarse como parte del Manual en cuestión.”*

<sup>1</sup> Correo electrónico del 14 de noviembre de 2023.



Finalmente, la Ing. Peraza Solano, informo a esta Auditoria que la Presidencia Ejecutiva instruyó en oficio PE-4020-2023 del 03 de octubre de 2023, el traslado temporal a la Dirección de Planificación Institucional de una plaza perteneciente a la Dirección Arquitectura e Ingeniería, a fin de atender el proceso de integración del proceso de estudios de preinversión, no obstante, la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías mediante el oficio GIT-1778-2023 del 23 de octubre de 2023, le indicó de la imposibilidad del préstamo del recurso humano solicitado.

**2. Sobre la suspensión de los Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social para el presente decenio**

Esta Auditoría no obtuvo evidencia documental de los criterios técnicos, administrativos, financieros, económicos o de otra naturaleza, que fundamenten la suspensión de los proyectos del Portafolio de Inversiones Institucional para aquellas obras que no hayan iniciado el proceso constructivo, toda compra de terrenos y todos los trámites de donaciones de terrenos, decisión adoptada por la Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión N°9318, celebrada el 09 de marzo del año 2023.

En su lugar, se tuvo conocimiento de que la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional y la MSc. Carolina González Gaitán, subdirectora de la Dirección Actuarial y Económica mediante el oficio PE-DPI-136-2023/PE-DAE-0252-2023 del 01 de marzo de 2023, remitieron a la Junta Directiva, el “Informe técnico sobre la actualización del Portafolio Estratégico Institucional 2023-2032”, elaborado en conjunto con la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Dirección de Presupuesto de la Gerencia Financiera y la Presidencia Ejecutiva.

El referido informe técnico sobre la actualización del Portafolio Estratégico Institucional 2023-2032 elaborado en marzo 2023, propuso una estructura para el Portafolio Estratégico de Proyectos distribuida en dos grupos: proyectos en ejecución y proyectos en maduración para los años 2023 al 2032, conformados según se indica a continuación:

**Tabla N°1  
Conformación de proyectos en ejecución y en maduración**

Proyectos en ejecución	Proyectos en maduración
18 proyectos relacionados a hospitales	15 proyectos relacionados a hospitales
66 proyectos de Sedes de Salud y Ebáis	42 proyectos de Sedes de Salud y Ebáis
33 proyectos relacionados con temas financieros, administrativos y logísticos	25 proyectos de equipos industriales, ingeniería ambiental, seguridad humana y logísticos
25 proyectos de equipamiento médico	21 proyectos de equipamiento médico

**Fuente:** Oficio PE-DPI-136-2023/PE-DAE-0252-2023 del 01 de marzo de 2023 por la Dirección de Planificación Institucional y Dirección Actuarial y Económica.

Finalmente, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional y la MSc. Carolina González Gaitán, subdirectora de la Dirección Actuarial y Económica, emitieron la siguiente propuesta de acuerdos:

**“Primero:** Dar por atendido el artículo 3° de la sesión N°9295 del 21 de noviembre de 2022, así como el artículo 80° de la sesión N°9132 del 15 de octubre de 2020.



**Segundo:** Aprobar la estructura propuesta para el Portafolio Estratégico de Proyectos, distribuida en dos grupos: proyectos en ejecución y proyectos en maduración para los años 2023 al 2032. La conducción del proceso de gestión del portafolio será liderada por la Dirección de Planificación Institucional con el apoyo de las gerencias institucionales.

**Tercero:** Aprobar la continuidad del Portafolio de Proyectos Estratégicos en Ejecución para el periodo 2023-2032 de acuerdo con los análisis presentados por la Presidencia Ejecutiva y el equipo técnico. Asimismo, designar a la Dirección de Planificación Institucional con el apoyo de las gerencias, el análisis de proyectos en maduración que permita definir su traslado al grupo en Ejecución, según las posibilidades institucionales, el análisis de sostenibilidad financiera y el modelo de gobernanza definido para el portafolio.

**Cuarto:** Instruir a la Dirección de Planificación Institucional la actualización de la normativa, procedimientos y control del Portafolio Estratégico de Proyectos, según las consideraciones realizadas para mejorar la gobernanza en esta materia, así como la implementación de los cambios en coordinación con el Cuerpo Gerencial.” El subrayado no es del original.

Nótese de lo anterior, que la propuesta de las instancias técnicas en la presentación realizada recomendó la aprobación del portafolio de proyectos para el periodo 2023-2032. No obstante, lo anterior, y de acuerdo con el acta de la sesión de Junta Directiva N°9318 celebrada el 09 de marzo del año 2023, el Directivo Roberto Quirós Coronado, en un extracto de sus intervenciones Indicó:

“...la idea es poder operar la institución, el acuerdo nos siguió en subsiguientes acuerdo, en mi criterio no son de recibo por una situación, es que lo primero que tenemos que entender y decretar es que esta institución a raíz del acuerdo salarial y de esta Junta Directiva de una Presidencia que ha tomado control de la institución, está en una crisis financiera severa y no es de tenue, es severa porque aquí nos pasa otro huracán Juana, y nos descontrola a todo el País y a esta Institución u otra pandemia, de manera de que no podríamos adoptar ningún acuerdo de ejecución de proyectos, ni del contenido, ni de mantener, ni siquiera el portafolio sin antes tener un informe de la Gerencia Financiera de cómo vamos a hacer, de qué acciones hay que adoptar para poder generar un control de gasto y un incremento de ingresos, pero de ingresos reales porque el problema es que tenemos balance estados financieros que nos señalan ingresos que no están conciliados, que no tenemos certeza de esa información porque no hay cuentas ciertas que podamos tener la Junta Directiva la confianza de que se dé que son lo que lo que se dice, a mí a raíz de esa situación crítica, que es el primer mensaje que esta Junta Directiva debiera enviar para hacer incluso consecuentes con las decisiones que adoptó el Presidente de la República el año pasado en la intervención respecto de los salarios que obviamente al ver estos números uno entiende lo que hizo el Presidente de la República, nos obligaría y yo tengo cuatro, cinco, propuestas que hacer, una suspender todos los proyectos del portafolio de inversiones que no hayan iniciado el proceso constructivo. Dos, suspender la toda compra de terreno para aquellos casos en que ya la licitación está en proceso aplicación y no se pide al acto adjudicatario sin antes ser conocido por la Junta Directiva. 3. Suspender todos trámites de donaciones de terrenos de aceptación de terrenos hasta que se presente la Junta Directiva (...) de propiedades disponibles. 4. La Gerencia de la logística deberá presentar el informe sobre el estado de los procesos por de los proyectos constructivos...”



Así mismo, de la revisión de las deliberaciones se evidencia que la Master Marta Esquivel Rodríguez, presidenta ejecutiva externó:

*“...Esa es digamos, es que no veo otra solución responsable ante lo que estamos viendo y es lo que vemos todas las semanas, no es algo extraordinario se está volviendo lo ordinario de esta Junta Directiva, ver cómo nuestra Seguridad Social se nos escapa de las manos, así que yo les voy a pedir que suspendamos...”*

A raíz de lo anterior, el órgano colegiado acordó en el artículo 1° de la sesión N°9318, celebrada el 09 de marzo del año 2023, la suspensión de todos los proyectos del Portafolio de Inversiones Institucional que no hubiesen iniciado el proceso constructivo, así como toda compra de terrenos y todos los trámites de donaciones de terrenos hasta que se presentara a la Junta Directiva un inventario de propiedades disponibles; lo anterior fue comunicado por la Licda. Zaida Matamoros Villalobos, Secretaria de Junta Directiva mediante oficio SJD-0238-2023 del 13 de marzo de 2023.

En ese contexto, esta Auditoría consultó a la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de Junta Directiva a.i, mediante el oficio AI-2131-2023 del 31 de octubre de 2023, sobre los informes y estudios técnicos efectuados que fundamentan lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión N°9318 celebrada el 09 de marzo del año 2023 donde se suspenden todos los proyectos del Portafolio de Inversiones Institucional.

La Ing. Guzmán Meza atendió la solicitud mediante el oficio SJD-2331-2023 del 09 de noviembre de 2023 e indicó que dentro de los registros de ese despacho, se identificaron los siguientes documentos: oficio PE-DPI-136-2023/PE-DAE-0252-2023 del 01 de marzo de 2023, Informe técnico sobre la actualización del Portafolio Estratégico Institucional 2023-2033 de marzo 2023 y presentación denominada “Propuesta Portafolio Estratégico de Proyectos 2023-2032.

Del análisis de los documentos remitidos a esta Auditoría por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de Junta Directiva a.i. en el oficio SJD-2331-2023 del 09 de noviembre de 2023, este órgano de control determinó que la Dirección de Planificación y la Dirección Actuarial, recomendaron la continuidad del portafolio de inversiones. Asimismo, este Órgano de Control no evidenció en los documentos indicados en el párrafo anterior, criterios o estudios que fundamenten la suspensión del portafolio, ni un análisis de riesgos de dicha decisión considerando los efectos en el corto y mediano plazo.

Se observa en las deliberaciones del acta de la sesión de la Junta Directiva N°9318 celebrada el 09 de marzo del año 2023, que los señores miembros de ese órgano, a lo que hacen referencia es a una “crisis financiera”, sin embargo, llama la atención de esta Auditoría que la decisión de suspender los proyectos que no han iniciado el proceso constructivo, así como la compra de terrenos y donaciones, no se evidencia, haya sido adoptada con una valoración de los riesgos asociados a esa toma de decisiones y con sustento en la acreditación documental de informes técnicos desde el punto de vista financiero, operativo, legal, reputacional, entre otros, que le permitieran al órgano colegiado, valorar todas las implicaciones de ese acto y permitieran una toma de decisiones informada amparada a la técnica y a la ciencia.



Como reflexión final en este apartado, considera esta Auditoría que la decisión de suspensión del portafolio de proyectos, sin disponer de todos los análisis necesarios para fundamentar adecuadamente una decisión de esa naturaleza, ni de una adecuada valoración de todos los riesgos asociados, tiene como efecto que los meses subsiguientes se sigan efectuando modificaciones e incorporaciones parciales de proyectos, exclusiones de otros tantos y dilaciones en el tiempo que podrían generar efectos en el mediano y largo plazo, lo cual se aleja de las buenas prácticas de administración de proyectos en las que se exige a las instituciones estatales a disponer de un portafolio de inversión pública, que coadyuve en una buena gobernanza integral de los proyectos a ejecutar.

### **3. Sobre la actualización del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social para el presente decenio**

Se identificó que, a la fecha del presente documento, no se dispone de un “Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías”, actualizado, aprobado y socializado en el presente año, donde se evidencie el nombre, código, monto de inversión, estado de avance y proyección cronológica de los proyectos a desarrollar el próximo decenio.

El Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social para el periodo 2022-2031, fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo 80 de la sesión N°9132 celebrada el 15 de octubre de 2020. El citado documento se componía de 337 proyectos, con una inversión estimada que supera los 2 billones de colones en el decenio. Al respecto, en la institución se planeó financiar un 85% del costo de este portafolio con recursos del Seguro de Salud, el resto con recursos captados mediante la Ley N°9028 "Ley de control de tabaco y sus efectos nocivos para la salud, Ley N°8718 "Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales", y mediante donaciones provenientes de la Junta de Protección Social (JPS), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y el Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

La Ing. Carolina Arguedas Vargas, secretaria de la Junta Directiva mediante el oficio SJD-1509-2022 del 22 de noviembre de 2022, comunicó a la Gerencia General en conjunto con las gerencias involucradas, Dirección de Planificación Institucional y Dirección Actuarial y Económica, lo instruido por la Junta Directiva, en el artículo 3° de la sesión ordinaria N° 9295, celebrada el 21 de noviembre del año 2022, con respecto a realizar una revisión del portafolio de inversiones en infraestructura de manera que se adecue a las posibilidades financieras institucionales y posteriormente se actualizara la valuación actuarial.

En atención al citado acuerdo, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional y la MSc. Carolina González Gaitán, Subdirectora de la Dirección Actuarial y Económica mediante el oficio PE-DPI-136-2023/PE-DAE-0252-2023 del 01 de marzo de 2023, remitieron a los miembros de Junta Directiva, el “Informe técnico sobre la actualización del Portafolio Estratégico Institucional 2023-2032” elaborado en conjunto con la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Dirección de Presupuesto de la Gerencia Financiera y la Presidencia Ejecutiva, del cual se derivó lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión N°9318 celebrada el 09 de marzo del año 2023 relacionado con la suspensión de los proyectos. Posteriormente, Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional mediante el oficio PE-DPI-590-2023 del 19 de julio de 2023, remitió nuevamente a la Junta Directiva la versión 2 del informe de propuesta de continuidad de proyectos del Portafolio Institucional de Inversiones.





## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

No obstante, a pesar que la Dirección de Planificación Institucional ha presentado ante la Junta Directiva en dos ocasiones informe técnicos sobre la actualización del portafolio institucional y su continuidad, los proyectos han sido aprobados poco a poco en sesiones de Junta Directiva efectuadas a partir del 9 de marzo del presente año, pero no se ha aprobado un documento donde se consoliden todas las inversiones en infraestructura, equipamiento médico, seguridad humana, ingeniería ambiental, equipamiento industrial, tecnologías de información y comunicaciones de mediana y alta complejidad para los próximos años.

Este Órgano de Control consultó sobre el estado actual de la formulación, aprobación y socialización del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías correspondiente al periodo 2023-2032 a la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional y al respecto, indicó mediante el oficio PE-DPI-692-2023 del 23 de agosto de 2023, lo siguiente:

*“...la teoría refleja que los portafolios son herramientas dinámicas, que van variando según las decisiones y avances de los proyectos que lo conforman y una de sus funciones es dar la fotografía y panorama de un momento dado, por lo que, tal y como se ha tratado de resumir en el presente oficio, la condición y/o clasificación de los proyectos irá variando en el tiempo”.*

Dentro del anexo al oficio supra mencionado, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional facilitó el listado de 358 proyectos según su estado, entre los cuales se identificó 147 proyectos aprobados, 64 proyectos aprobados y en análisis, 58 proyectos que se someterán a priorización<sup>2</sup> y 89 proyectos en análisis<sup>3</sup>.

Aunado a lo anterior, la Gerencia de Infraestructuras y Tecnologías tiene como objetivo general administrar los procesos de infraestructura física, el equipamiento y mantenimiento médico e industrial, entre otras acciones, para responder oportunamente a la prestación integral de los servicios de salud y de pensiones que otorga la institución.

Para lograr ese objetivo, el Ing. Jorge Granados Soto, Msc., gerente de la Gerencia Infraestructura y Tecnologías mediante el oficio GIT-0885-2022 del 07 de julio de 2022 remitió al Lic. Sergio Gómez Rodríguez, director de la Dirección de Presupuesto, la programación decenal del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías 2023-2032 e indicó un aumento general del 15,51% respecto al Portafolio de Inversión 2022-2031, con la siguiente proyección de gasto:

<sup>2</sup> Identificar proyectos que deben completar los respectivos estudios e ir dando un orden de ejecución, de igual forma su ejecución dependerá de la viabilidad financiera.

<sup>3</sup> Análisis sobre el contenido de la certificación financiera o de los impactos de lo que está sin contenido económico.

**Tabla N°2**  
**Programación decenal 2023-2032**  
**Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías**

Años // Fuente de Financiamiento	SEM	BCIE	PFRON	FODESAF-APHNN	Donación JPS	Donación Municipalidad de Alajuela	Donación INDER	Total
2023	¢223,926.66	¢40,580.00	¢8,395.19	¢3,077.00	¢2,266.10	¢913.00	¢363.00	¢279,520.95
2024	¢214,982.14	-	¢38,483.58	¢10,011.00	¢3.70	-	-	¢263,480.42
2025	¢289,835.69	-	¢54,945.65	¢38,643.00	¢43.60	-	-	¢383,467.94
2026	¢540,227.88	-	¢34,211.55	¢35,587.50	¢43.60	-	-	¢610,070.53
2027	¢459,253.63	-	¢15,526.09	¢1,984.60	-	-	-	¢476,764.32
2028	¢186,867.77	-	¢3,547.00	¢1,819.20	-	-	-	¢192,233.97
2029	¢55,396.35	-	¢4,958.34	-	-	-	-	¢60,354.69
2030	¢23,714.80	-	¢6,404.95	-	-	-	-	¢30,119.75
2031	¢18,609.08	-	¢5,881.14	-	-	-	-	¢24,490.22
2032	¢17,414.01	-	¢6,072.10	-	-	-	-	¢23,486.11
<b>Total</b>	¢2,030,228.01	¢40,580.00	¢178,425.59	¢91,122.30	¢2,357.00	¢913.00	¢363.00	¢2,343,988.90

Fuente: Oficio GIT-0885-2022 del 07 de julio de 2022 de la Gerencia Infraestructura y Tecnologías.

Sin embargo, la Ing. María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, gerente a.i de la Gerencia Infraestructura y Tecnologías, mediante el oficio GIT-1188-2023 del 7 de agosto de 2023, remitió al Lic. Andrey Sánchez Duarte, jefe Área de Formulación de Presupuesto de la Dirección de Presupuesto, la formulación presupuestaria concerniente al portafolio institucional de inversiones para el ejercicio 2024, indicando que el Portafolio Institucional continúa en proceso de revisión por la Junta Directiva. Además, informa que únicamente se incluyeron los proyectos aprobados por la Junta Directiva para continuar con su desarrollo, y los que a la fecha se encuentran en análisis pendientes de una decisión final por el órgano directivo, requiriéndose en total un monto de ¢ 143.176,85 millones de colones durante el año 2024.

La Política Institucional en Dirección y Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos, aprobada en la sesión N°8687 de Junta Directiva del 19 de diciembre del 2013, está orientada al desarrollo, fortalecimiento e innovación de sus servicios con la puesta en marcha de una cartera de proyectos de distintas naturaleza, complejidad y costos de inversión, implementación y operación, que obligan a optimizar los recursos asignados y garantizar su sostenibilidad, en aras de brindar una oferta de servicios acorde a las necesidades de los usuarios.

Con esta política, la institución procura mejorar del desempeño en la dirección y gestión de portafolios, programas y proyectos en cada una de las fases del ciclo de vida, a través de la estandarización y aplicación de modelos, procesos, metodologías y herramientas que maximice el logro de los resultados. A través de la gestión de un portafolio gerencial de proyectos que contribuyan al cumplimiento de los planes tácticos y operativos de las Gerencias y además de los proyectos incluidos en la Agenda Estratégica Institucional y la utilización de un sistema de información que permita la planificación y el control de los proyectos incluidos en la Agenda Estratégica Institucional y en el Portafolio de Proyectos de Inversión.

Al respecto, es importante considerar que la Ley General de Control Interno, establece lo siguiente:

*“Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno.*

*Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.*

*Artículo 14.-Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”*

Asimismo, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), emitidas por la Contraloría General de la República, publicadas en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero, 2009, establecen:

*“4.5.2 Gestión de proyectos El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes. Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos: a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación. b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto. c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes.*

*Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes. d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto. e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros”.*

## Consideraciones finales

En virtud del nivel de complejidad y dinamismo de la gestión de inversión en obra pública, el Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías se convierte en un instrumento esencial para la gobernanza y la planificación adecuada de la gestión, de conformidad con los objetivos estratégicos del país y/o de la institución o sectoriales, y las necesidades de la población, lo anterior, en concordancia con lo señalado en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, desarrollados en los antecedentes de este documento.

Por ello a partir del estudio efectuado, se considera necesario exponer las siguientes consideraciones:

- 1- El análisis llevado a cabo por esta Auditoría evidencia oportunidades de mejora de la gestión, tanto del portafolio institucional de proyectos de inversión, como en el establecimiento de adecuados lineamientos para su gestión. En este sentido el estudio revela que se ha dificultado la implementación del “Manual del Banco de Iniciativas y Portafolio de Proyectos Institucional (Versión 2.0)”, lo anterior, según lo indicado por la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, debido a la asignación de temas adicionales y a la limitación de recurso humano, así como la priorización de otros asuntos.
- 2- En lo que respecta a la suspensión de los Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social para el presente decenio, esta Auditoría no obtuvo evidencia documental de los criterios técnicos, administrativos, financieros, económicos o de otra naturaleza, que fundamenten la suspensión de los proyectos del Portafolio de Inversiones Institucional, para aquellas obras que no han iniciado el proceso constructivo, toda compra de terrenos y los trámites de donaciones de terrenos, decisión adoptada por la Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión N°9318, celebrada el 09 de marzo del año 2023.

Sobre el particular, se determinó que el Órgano Colegiado en dicha sesión conoció el documento PE-DPI-136-2023/PE-DAE-0252-2023 del 01 de marzo de 2023, “Informe técnico sobre la actualización del Portafolio Estratégico Institucional 2023-2032”, suscrito por las titulares de la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección Actuarial, en el cual se recomendó al máximo jerarca institucional aprobar la continuidad del Portafolio de Proyectos Estratégicos en Ejecución para el periodo 2023-2032, de acuerdo a los análisis presentados por la Presidencia Ejecutiva y el equipo técnico. Sin embargo, no se remitió por la Secretaría de Junta Directiva a esta Auditoría algún otro estudio y análisis de riesgos que sustente la decisión final de la Junta Directiva de suspender los proyectos de inversión del portafolio.

- 3- En lo relacionado con la actualización del Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social para el presente decenio, este órgano determinó que a la fecha de ejecución de este estudio, no se dispone de un “Portafolio de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías”, actualizado, aprobado y socializado en el presente año, lo que como se ha mencionado anteriormente, no coadyuva en la adecuada gestión y gobernanza en la materia.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

- 4- Finalmente es necesario resaltar la necesidad de que la institución implemente una adecuada gestión de las iniciativas y proyectos, con sustento en las buenas prácticas de administración de proyectos nacionales e internacionales, y conforme lo establecido por la Contraloría General de la República en las normas de control interno antes referidas en este documento, así como lo indicado por esta Auditoría en otras oportunidades, en aras de lograr los objetivos de control interno de eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, y protección del patrimonio institucional.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, respecto de la gestión del portafolio de proyectos institucional, a fin de que se adopten las acciones que sean técnica, legal y financieramente fundamentadas y pertinentes, considerando los riesgos inherentes a la materia, en concordancia con los principios de eficiencia, eficacia, economía, buen gobierno y satisfacción del interés público.

En este orden de ideas, se deberá informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones ejecutadas para la administración del riesgo y atención de la situación comunicada, en el **plazo de 1 mes**, contados a partir de recibido este documento.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA

M.Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ANP/MZS/MRPH/GAN/lbc

C. Doctor Wilburg Díaz Cruz, gerente a.i., Gerencia Médica-2901.  
Auditoría-1111

Referencia: ID-102667