



## AFINPE-081-2022

3 de noviembre de 2022

### RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo del Área Auditoría Financiera y Pensiones de la Auditoría Interna para el periodo 2022; con el propósito de analizar el comportamiento de la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de las metas definidas en el Plan Anual Institucional y el diagnóstico de los Programas y Proyectos Estratégicos del Seguro de Salud para los periodos 2021-2022.

Como parte de los resultados obtenidos, se destaca el comportamiento de la partida presupuestaria Materiales y Suministros que incrementó para el año 2021 en ₡68.498 millones, un 17.54% en términos relativos, así como el rubro de Remuneraciones que incrementó en ₡28.620 millones (2.05%), debido al crecimiento que tuvo la subpartida presupuestaria de Tiempo Extraordinario en ₡10.474,39 millones (5.54%) y la de Suplencias(sustituciones) en ₡16.729,11 (31.29%), siendo que la primera refiere a una retribución de carácter eventual a la persona que presta sus servicios en horas que exceden la jornada ordinaria de trabajo, mientras que la segunda obedece al salario que se otorga al personal que sustituye temporalmente al titular de un puesto.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario que se vigilen las medidas de control definidas para controlar y optimizar el uso de los recursos destinados a Materiales y Suministros, así como remuneraciones, para que de esta manera en caso de considerarse procedente, se definan medidas adicionales o complementarias que incidan de manera positiva en el control de estos conceptos.

Adicionalmente, se determinó a partir del análisis de la ejecución física de las metas del Plan Anual Institucional (PAI) para el año 2021, que existen 21 metas para las cuales no se estableció el monto presupuestario que requeriría su ejecución. Asimismo, en cuanto a los resultados de la ejecución, se tienen 22 metas para las cuales no se determina el monto ejecutado para su cumplimiento.

Además, se presentaron 4 metas para las cuales se estimó su presupuesto asignado, pero que no muestran los resultados de su ejecución presupuestaria y 3 metas donde no se estimó su presupuesto, pero que muestran cifras de ejecución presupuestaria.

De manera complementaria, considerando la ejecución del PAI para el año 2021, así como la formulación del año 2022, se tienen 12 líneas de acción estratégicas del PEI que no tienen vinculación con respecto a las metas ejecutadas del PAI para el año 2021, ni fueron consideradas en la formulación para el año 2022. Además, se presentan 5 líneas de acción estratégicas del PEI que en la ejecución de las metas del año 2021 tenían al menos una meta vinculada, sin embargo, para la formulación del PAI 2022, no muestran ninguna vinculación. Se trata de las líneas 3a, 3c, 3d, 4m y 5k.

Por otra parte, en materia de Proyectos y Programas Estratégicos se determinó que la labor de supervisión y seguimiento que realiza la Dirección de Planificación Institucional a través de la Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios se constituye en una actividad clave que podría impactar positivamente en el desempeño de estos proyectos, sin embargo, se identificaron una serie de oportunidades de mejora relacionadas con la normativa que regula este tipo de seguimientos, la validación de datos aportados por los encargados de proyectos y la existencia de un repositorio en línea para consultar de forma ágil el estado de los Programas y Proyectos, como mecanismo de rendición de cuentas.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

---

Adicionalmente, se tuvo conocimiento que los riesgos identificados por la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Presupuesto hacen referencia asuntos como: personal no capacitado, falta de recurso humano, pérdida de información, debilidades de monitoreo, supervisión y control de las actividades, así como también mencionan que no se aplica la normativa vigente, entre otros, razón por la cual se hacen de conocimiento los riesgos detectados en esta evaluación, con el fin de que sean valorados y se establezcan las actividades de control que se estimen pertinentes.

Finalmente, se emitieron una serie de recomendaciones dirigidas a la Gerencia Médica, Gerencia de Logística, Dirección de Planificación Institucional y Dirección de Presupuesto con el fin de atender las oportunidades de mejora determinadas por esta Auditoría en la presente evaluación.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

**AFINPE- 081-2022**  
3 de noviembre de 2022

### ÁREA AUDITORÍA FINANCIERA Y PENSIONES

#### **AUDITORÍA DE CÁRACTER ESPECIAL SOBRE EL ANÁLISIS INTEGRAL DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SEGURO DE SALUD, DE CONFORMIDAD CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN ANUAL INSTITUCIONAL PARA LOS PERIODOS 2021-2022.** **DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN-2902** **DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO-1126**

#### **ORIGEN DEL ESTUDIO**

El estudio se realizó en atención al Plan Anual Operativo 2022 del Área Auditoría Financiera y Pensiones.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el comportamiento de la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de las metas definidas en el Plan Anual Institucional y el diagnóstico de los Programas y Proyectos Estratégicos del Seguro de Salud para los periodos 2021-2022.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el comportamiento de la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos del Seguro de Salud.
2. Verificar la formulación de metas del Plan Anual Institucional, los resultados de cumplimiento y ejecución, así como su vinculación con el Plan Estratégico Institucional.
3. Revisar los informes de seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos elaborados por la Dirección de Planificación Institucional.
4. Corroborar si la Dirección de Planificación y de Presupuesto incorpora dentro de su mapa de riesgos, aquellos identificados por la Auditoría Interna en la presente evaluación, y si tienen establecidos los controles mínimos para mitigarlos.

#### **ALCANCE**

El estudio abarcó el análisis de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos del seguro de salud, así como las metas del Plan Anual Institucional.

El periodo de evaluación comprende del 01 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2021, ampliándose en aquellos casos que se consideró necesario.

La evaluación se efectuó de acuerdo con lo dispuesto en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, divulgadas a través de la Resolución R-DC-064-2014 de la Contraloría General de la República, publicadas en La Gaceta 184 del 25 de setiembre 2014, vigentes a partir del 1º de enero 2015, así como en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, R-DC-119-2009, del 16 de diciembre de 2009.

#### **METODOLOGÍA**

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se aplicaron los siguientes procedimientos de auditoría:

- Revisión del comportamiento de la ejecución presupuestaria para el periodo en análisis, con el propósito de determinar la conducta de los ingresos y egresos del Seguro de Salud.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

- Análisis del comportamiento, resultados de ejecución y distribución de las metas del Plan Anual Institucional para los años 2021-2022, así como su vinculación con el Plan Estratégico Institucional.
- Revisión del alcance de los informes de seguimiento de proyectos y programas estratégicos elaborados por la Dirección de Planificación Institucional.
- Verificación de los riesgos identificados por la Dirección de Planificación Institucional y Dirección de Presupuesto.
- Entrevistas a los siguientes funcionarios:
  - MAP. Adriana Chavarria Loría, jefe Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios
  - Ing. Alexandra Chinchilla Alonso, funcionaria Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios.
- Solicitudes de información dirigidas a:
  - Dirección de Planificación Institucional
  - Dirección de Presupuesto
  - Encargados de los Programas y Proyectos Estratégicos

### MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno 8292.
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Normas Técnicas sobre presupuesto público emitidas por la Contraloría General de la República.
- Normas Técnicas Específicas Plan Presupuesto de la Dirección de Planificación Institucional.
- Política Presupuestaria 2022-2023.
- Plan Estratégico Institucional 2019-2022.
- Guía para la formulación del Plan Anual de la Dirección de Planificación Institucional.

### ASPECTOS NORMATIVOS QUE CONSIDERAR

Esta Auditoría Interna, informa y previene al Jerarca y a los titulares subordinados, acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno, así como, sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

***“Artículo 39 – Causales de responsabilidad administrativa. El Jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios (...).”***

### ANTECEDENTES

La Caja Costarricense de Seguro Social como encargada de la administración del Seguro de Salud, tiene a cargo la promoción de la Salud, prevención de la enfermedad y la atención de la prestación de servicios médicos y hospitalarios con oportunidad y calidad, que involucran un abordaje integral de la salud, así como el pago de prestaciones en dinero.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Lo anterior se traduce en una cobertura para la población de asegurados directos como trabajadores asalariados, pensionados de sistemas estatales, asegurados por cuenta del estado, trabajadores independientes o asegurados voluntarios, poblaciones específicas a cargo del Estado y también para los familiares de asegurados directos a quienes se les otorgue la protección del beneficio familiar. En ese sentido, la cobertura del Seguro de Salud a junio del año 2021, según datos de la Dirección Actuarial alcanzó un 90.9% de la población nacional. El presupuesto modificado del Seguro de Salud para el año 2021 ascendió a un monto de ₡3.247.391,6 millones que al final del periodo para el caso de los ingresos alcanzó una ejecución de 106.8% o ₡3.466.790,4 millones, mientras que para los gastos la ejecución fue de 85.2% para un total de ₡2.765.356,9 millones.

En esos términos, el desempeño del Programa de Atención Integral a la Salud de las Personas en cuanto a la ejecución de las metas del Plan Anual Institucional fue de un 92.84% de cumplimientos, que considera un total de 55 metas distribuidas en los 4 Ejes del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, a saber:

- Promoción de la salud y prevención de la enfermedad (6 metas)
- Prestación de los servicios de salud con oportunidad y calidad (23 metas)
- Sostenibilidad del Seguro Social (9 metas)
- Innovación y mejora continua de la prestación de los servicios (17 metas)

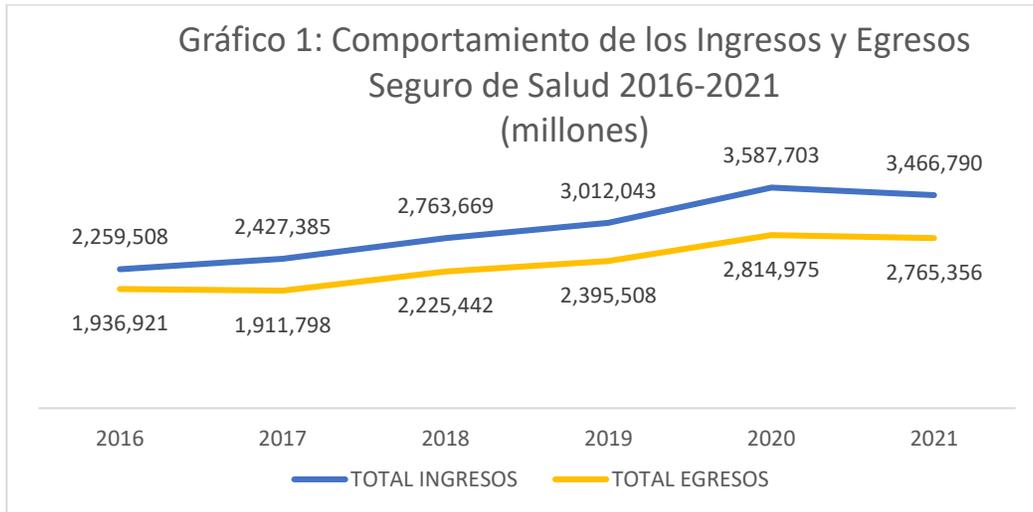
Teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar que uno de los principios presupuestarios establecidos en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, concretamente en el numeral 2.2.3, es el principio de vinculación del presupuesto con la planificación institucional que propone que *“El presupuesto debe responder a la planificación institucional de corto plazo y esta a su vez a la de mediano y largo plazo que se deriven de la estratégica institucional...”*, razón por la cual el análisis conjunto de la ejecución presupuestaria y la ejecución física de las metas se torna de vital importancia para evaluar el desempeño organizacional.

## RESULTADOS

### 1. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS Y GASTOS PRESUPUESTARIOS

En el Seguro de Salud los ingresos totales ejecutados durante el período comprendido entre el año 2016 y 2021 han presentado un crecimiento promedio cada año de 8.94%, siendo que para el año 2021 alcanzó un total de ₡3.466.790 millones. Este monto ha sido el segundo más alto en los últimos 5 años, debido a que los mayores ingresos se presentaron para el año 2020 con ₡3.587.703 millones, es decir, al compararse el año 2021 con el 2020 se obtiene una disminución de ₡120.913 millones (3.37%).

Por su parte los gastos muestran un crecimiento promedio de 7.38% desde el año 2016 al 2021, el cual al compararse con el crecimiento de los ingresos resulta menor en 1.56%. En términos absolutos para el año 2021 los gastos alcanzaron un monto de ₡2.765.356 millones, cifra que es menor en ₡49.619 millones o 2% con respecto al 2020. Tanto para los ingresos como los gastos el comportamiento se resume en el siguiente gráfico.

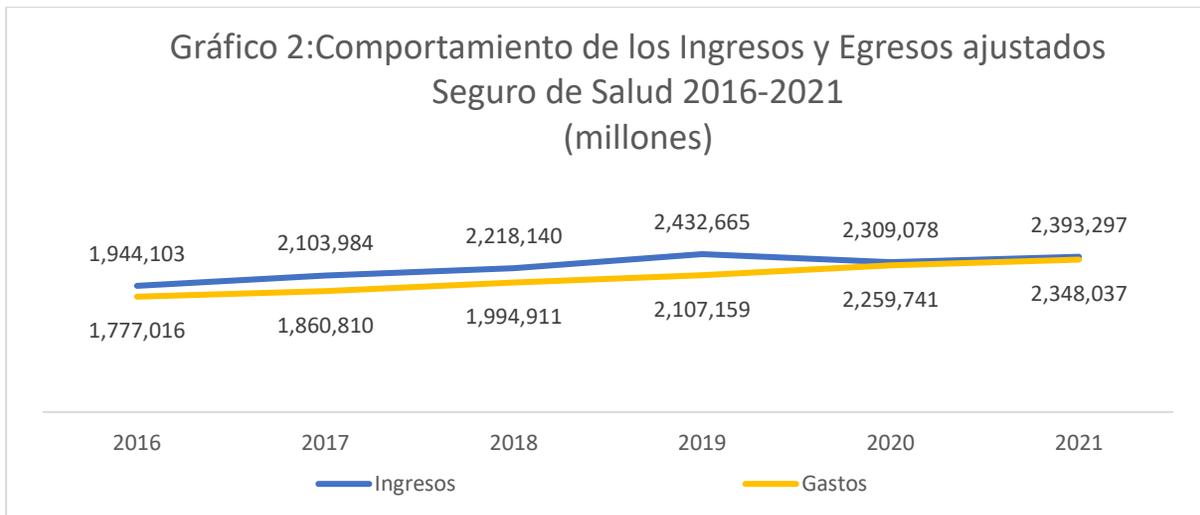


Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021

Con este análisis se puede interpretar que el crecimiento de los gastos (7.38% promedio) ha sido en menor ritmo que el de los ingresos (8.94%) en los últimos 6 años. Sin embargo, es necesario indicar que tanto los ingresos como los gastos tienen componentes que por su naturaleza no se tratan de recursos que tienen origen en el periodo presupuestario en el que se muestran, tal es el caso de:

- Recursos de vigencias anteriores: Son recursos resultantes del exceso de ingresos ejecutados sobre los gastos ejecutados al final de un ejercicio presupuestario.
- Ingresos de capital: Principalmente se refiere a la recuperación de inversiones que incluye vencimiento de títulos valores (ingresos).
- Activos Financieros: Asociado con la adquisición de valores de largo plazo con vigencia de un año o más como bonos, acciones, certificados de inversión, certificados de depósitos a plazo u otros instrumentos financieros (egresos).

Debido a lo anterior, se presenta en el siguiente gráfico el comportamiento de los ingresos ajustados, es decir, sin considerar los recursos de vigencias anteriores, los ingresos de capital y los activos financieros:



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Como se observa en el gráfico anterior, al excluir en el rubro de ingresos los montos asociados a Recursos de Vigencias Anteriores e Ingresos de Capital y en el caso de los gastos lo referente a Activos Financieros, se obtiene que para el año 2021 los ingresos crecen un 3.65% (¢84.219 millones) mientras que los gastos 3.91% (¢88.296 millones), **lo que constituye una relación negativa para los ingresos con respecto a los gastos.**

En este sentido se obtiene que los ingresos ejecutados presentan un crecimiento promedio desde el 2016 al 2021 de 4.25%, con excepción del 2020, que disminuyó ¢123.587 millones (5.08%). Por su parte, los gastos tuvieron un crecimiento promedio de 5.73% en los últimos 5 años, es decir, un 1.49% más que los ingresos.

### 1.1. Ingresos Totales

Los ingresos en orden de relevancia relativa se concentran principalmente en los ingresos corrientes con un 69.03%, que a su vez se componen por las contribuciones sociales 57.61%, ingresos no tributarios 5.92% y transferencias corrientes 5.51%, en segundo lugar, están los ingresos de capital con un 17.43% y por último el financiamiento 13.54%, según se detalla:

**Seguro de Salud 2020-2021**  
**Tabla 1: Composición y variación de los Ingresos ejecutados**  
**(millones)**

DETALLE	2020	2021	PESO %	VARIACIÓN 2020-2021	% VAR	PROMEDIO 2016-2021
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	2,273,356	2,393,297	<b>69.03%</b>	119,941	<b>5.28%</b>	<b>4.32%</b>
CONTRIBUCIONES SOCIALES	1,844,864	1,997,096	<b>57.61%</b>	152,232	<b>8.25%</b>	<b>4.70%</b>
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	206,216	205,198	<b>5.92%</b>	-1,018	<b>-0.49%</b>	<b>14.59%</b>
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	222,276	191,002	<b>5.51%</b>	-31,274	<b>-14.07%</b>	<b>-4.95%</b>
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	662,091	604,194	<b>17.43%</b>	-57,897	<b>-8.74%</b>	<b>242.12%</b>
FINANCIAMIENTO	652,256	469,299	<b>13.54%</b>	-182,957	<b>-28.05%</b>	<b>7.91%</b>
FINANCIAMIENTO EXTERNO	35,722	0	<b>0.00%</b>	-35,722	<b>-100.00%</b>	<b>-100.00%</b>
RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES	<b>616,534</b>	<b>469,299</b>	<b>13.54%</b>	<b>-147,235</b>	<b>-23.88%</b>	<b>8.36%</b>
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>3,587,703</b>	<b>3,466,790</b>	<b>100.00%</b>	<b>-120,913</b>	<b>-3.37%</b>	<b>8.94%</b>

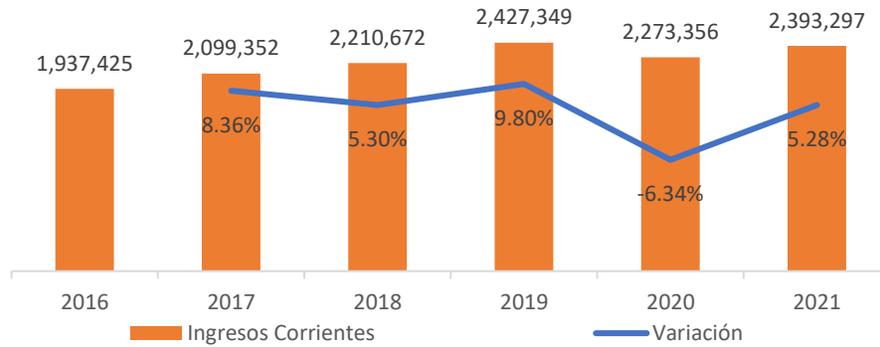
Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021

De la tabla anterior, en lo que respecta a los Ingresos Corrientes se extrae que los cambios más representativos se concentran en las Contribuciones Sociales que aumentan en ¢152.232 millones (8.25%), las Transferencias Corrientes que disminuyen en ¢31.274 millones (14.07%); en conjunto crecieron un 5.28%. Por otra parte, los recursos de vigencias anteriores presentan una disminución de ¢147.235 (23.88%) como parte de las variaciones más representativas.

De estas variaciones, conviene detallar el comportamiento de las Contribuciones Sociales y las Transferencias Corrientes, no así en el caso de los recursos de vigencias anteriores, debido a como ya se indicó previamente, estos son recursos resultantes del exceso de ingresos ejecutados con respecto a los egresos.

Los ingresos corrientes en el año 2016 ascendían a ¢1.937.425 millones, mantuvieron un crecimiento constante superior al 5% hasta el año 2019. Posteriormente, en el año 2020 se presentó una disminución de 6.34% (¢153.993 millones), finalizando el año 2021 con un monto de ¢2.393.297 millones, que corresponde a una recuperación importante, pero que no llega a alcanzar el nivel del año 2019, previo a la pandemia con ¢2.427.349 millones.

Gráfico 3: Comportamiento de los Ingresos Corrientes Seguro de Salud 2016-2021 (millones)



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021

El promedio de los ingresos corrientes en los últimos 5 años es de  $\text{¢}2.223.575,17$  millones y su crecimiento promedio es de 4.32% desde el 2016 hasta el 2021. Retomando los datos de la tabla 1, el incremento en este rubro lo explican el aumento en las contribuciones sociales y la disminución en las transferencias corrientes, razón por la cual se procede a detallar su comportamiento:

Gráfico 4: Comportamiento de las Contribuciones Sociales y las Transferencias Corrientes Seguro de Salud 2016-2021 (millones)



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021

Las Contribuciones Sociales presentan un crecimiento sostenido superior al 5% hasta el año 2019, pero para el 2020 es notoria la disminución de  $\text{¢}45.142$  millones, no obstante, para el año 2021 además de recuperar la reducción del año previo, se logra superar la cifra observada en el 2019 alcanzando un monto de  $\text{¢}1.997.096$  millones. Este rubro ha tenido un crecimiento promedio de 4.70% en los últimos 5 años.



En ese orden de ideas, al revisar la composición de las Contribuciones Sociales se puede identificar que el aumento que presenta para el año 2021 se concentra principalmente en el sector privado de cotizantes, el cual a su vez representa un 57.22% del total de estas contribuciones, según se muestra:

**Seguro de Salud 2020-2021**  
**Tabla 2: Composición y variación de las Contribuciones Sociales**  
**(millones)**

DETALLE	2020	2021	%	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
SECTOR PÚBLICO	838,787	854,363	42.78%	15,576.40	2%
SECTOR PRIVADO	1,006,077	1,142,733	57.22%	136,655.90	14%
<b>TOTAL</b>	<b>1,844,864</b>	<b>1,997,097</b>	<b>100%</b>	<b>152,232.20</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2020-2021

Del cuadro anterior, se extrae que las Contribuciones Sociales crecieron ₡152.232.20 millones en comparación con el 2020, debido al aumento que representó el sector privado con un monto de ₡136,655.90 millones o de 14% en términos relativos, mientras que los restantes ₡15,576.40 millones los aportó el sector público, este último tuvo un crecimiento del 2% en comparación con lo reportado en el 2020.

Por su parte, continuando con el análisis se tiene que las Transferencias Corrientes muestran un comportamiento menos favorable, debido a que con excepción del año 2019 donde presentaron un crecimiento de ₡76.768 millones (30.15%), los años siguientes han mostrado disminuciones de ₡109.134 millones (32.93%) para el 2020 y ₡31,242 millones (14.07%) en el 2021, que han provocado que en promedio este rubro disminuya un 4.95% cada año desde el 2016.

En virtud de lo anterior, es importante resaltar que recientemente esta Auditoría emitió el oficio AS-AAFP-196-2022 del 07 de octubre de 2022 “Oficio de Asesoría sobre los montos incorporados en el Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2023 por concepto de transferencias”, en el que se destaca el comportamiento de la deuda del Estado y las disminuciones que se presentan en las transferencias del Estado para el año 2023.

En este oficio se resaltan las gestiones realizadas por la Gerencia Financiera en conjunto con la Dirección de Presupuesto con la emisión de los oficios GF-2418-2022 del 15 de setiembre de 2022 y GF-2433-2022 del 26 de setiembre de 2022 en los que se consultó al Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo y Seguridad sobre el procedimiento para presupuestar las transferencias a la CCSS, en virtud de que al compararse con el presupuesto del año 2022 en el Ministerio de Salud se presenta una disminución de ₡26.178.2 millones y para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de ₡27.777,4 millones, considerando tanto el Seguro de Salud como de Pensiones.

En ese contexto, este Órgano de Fiscalización y Control concluyó en dicha asesoría lo siguiente:

**“De conformidad con lo expuesto y dados los esfuerzos realizados por la Gerencia Financiera para alertar las disminuciones en las Transferencias incorporadas en el Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2023, esta Auditoría Interna considera importante valorar la posibilidad de solicitar criterio a la Dirección Jurídica institucional para realizar un análisis de la fundamentación de cada uno de los rubros que se incluyen dentro de los compromisos que mantiene el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con la institución, con el propósito de conceptualizar y ampliar respecto a las condiciones de financiamiento, por cuanto es conveniente verificar si existe algún incumplimiento respecto a los porcentajes, montos o parámetros establecidos por ley, en relación con las cifras presupuestadas por cada uno de los ministerios, con el propósito de establecer una línea de acción en apego a la legalidad que a su vez contribuya a mitigar el crecimiento acelerado de la deuda estatal.”** (La negrita no es del original)

## 1.2. Gastos Totales

Los gastos para efectos del presente análisis se agrupan en Corrientes y de Inversión, los primeros representan el 80.31% de la totalidad de estos y a su vez incluyen principalmente los rubros de remuneraciones (51.51%) y Materiales y Suministros (16.60%), mientras que los gastos de inversión representan el 19.69% e incluye rubros de importancia como los Activos Financieros (15.09%). A continuación, se muestra la composición de los gastos ejecutados y su variación:

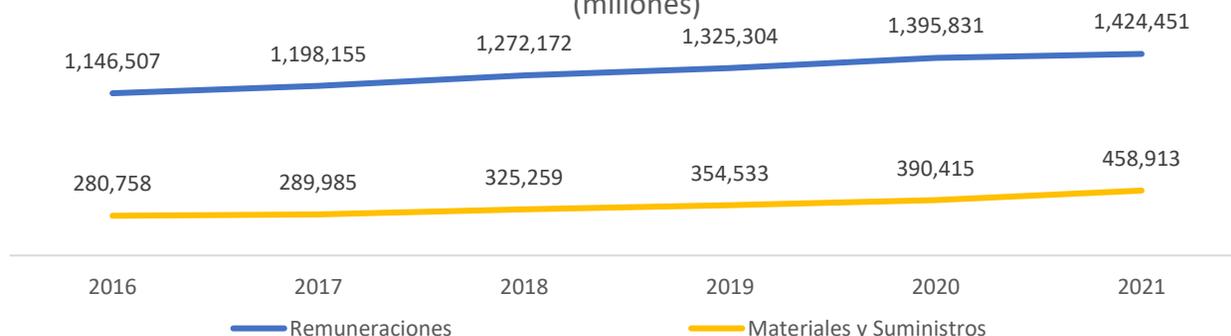
**Seguro de Salud 2020-2021**  
**Tabla 3: Composición y variación de los Gastos ejecutados**  
**(millones)**

DETALLE	2020	2021	PESO %	VARIACION 2020-2021	% VAR	PROMEDIO 2016-2021
REMUNERACIONES	1,395,831	1,424,451	51.51%	28,620	2.05%	4.44%
MATERIALES Y SUMINISTROS	390,415	458,913	16.60%	68,498	17.54%	10.33%
SERVICIOS	183,476	189,330	6.85%	5,854	3.19%	6.15%
INTERESES Y COMISIONES	5,585	7,499	0.27%	1,914	34.27%	7.30%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	132,660	140,777	5.09%	8,117	6.12%	1.99%
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>2,107,967</b>	<b>2,220,970</b>	<b>80.31%</b>	<b>113,003</b>	<b>5.36%</b>	<b>5.48%</b>
ACTIVOS FINANCIEROS	555,234	417,320	15.09%	-137,914	-24.84%	21.15%
BIENES DURADEROS	144,108	120,830	4.37%	-23,279	-16.15%	10.64%
AMORTIZACIÓN	7,666	6,237	0.23%	-1,429	-18.64%	11.77%
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>707,008</b>	<b>544,387</b>	<b>19.69%</b>	<b>-162,621</b>	<b>-23.00%</b>	<b>18.16%</b>
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>2,814,975</b>	<b>2,765,357.10</b>	<b>100.00%</b>	<b>-49,618</b>	<b>-1.76%</b>	<b>7.38%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021

Según se observa, para el año 2021 los gastos corrientes en términos absolutos tuvieron un crecimiento de ¢113.003 millones (5.36%), el cual es similar al crecimiento promedio que han tenido desde el año 2016 al 2021 por 5.48%. Este crecimiento se justifica principalmente por el aumento en el rubro de Materiales y Suministros en ¢68.498 millones o 17.54% en términos relativos, así como el incremento en las Remuneraciones en ¢28.620 millones (2.05%), razón por la cual se procede a detallar el comportamiento de estos 2 rubros.

**Gráfico 5: Comportamiento de las Remuneraciones y los**  
**Materiales y Suministros**  
**Seguro de Salud 2016-2021**  
**(millones)**



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de Ejecución Presupuestaria SEM-2016-2021



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Las remuneraciones han presentado un crecimiento constante en los últimos 5 años que interanualmente ha sido superior al 4%, con excepción del año 2021 cuando su crecimiento fue de 2.5%. Este rubro desde el año 2016 hasta el 2021 ha crecido en promedio cada año un 4.4% para alcanzar su máximo en el 2021 con ₡1.424.451 millones.

Los ₡28.620 millones de aumento por concepto de remuneraciones en el año 2021, se explican casi en su totalidad por el incremento de la subpartida de Tiempo Extraordinario en ₡10.474,39 millones (5.54%) y la de Suplencias en ₡16.729,11 (31.29%). La primera refiere a una retribución de carácter eventual a la persona que prestan sus servicios en horas que exceden la jornada extraordinaria de trabajo, mientras que la segunda obedece al salario que se otorga al personal que sustituye temporalmente al titular de un puesto.

Es importante indicar que esta Auditoría mediante oficio AI-1554-2022 del 06 de octubre de 2022, dirigido a la M.Sc, Marta Esquivel Rodríguez, Presidente Ejecutiva, se refirió ampliamente a la utilización del modelo de sustitución bajo el mismo código de plaza en la Caja Costarricense de Seguro Social, considerando aspectos como sus antecedentes, los proyectos especiales y situaciones excepcionales en los que se ha requerido su utilización, la fuente de financiamiento utilizada para financiar este modelo, la cantidad de plazas aprobadas para su utilización y los productos emitidos por parte de la Auditoría Interna. En esos términos, algunos asuntos relevantes informados en el referido oficio se extraen a continuación:

- El modelo de sustitución de plazas bajo el mismo código ha sido autorizado para utilizarse desde el año 2020 hasta la fecha en 8 proyectos como el Plan de Innovación, Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, Proyecto EDUS, Proyecto Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, entre otros.
- Además, se ha requerido entre enero de 2020 y setiembre de 2022 para la atención de 7 situaciones excepcionales, entre las cuales se mencionan: la atención de la pandemia por COVID-19, el fortalecimiento de concursos en propiedad, atención del ciberataque, crisis entre Rusia y Ucrania, entre otros.
- El financiamiento para este modelo de sustitución en general proviene del Seguro de Salud, del fondo de contingencia, o fondo específico de proyecto, así como del presupuesto local de la unidad administradora.
- Para setiembre de 2022 se contabilizan un total de 3574 plazas autorizadas, siendo que la mayoría se concentran en la atención de la pandemia 1954 (54.67%) y la atención de la emergencia por ciberataque 1121 (31.36%), las restantes 499 (13.96%) se distribuyen entre 11 proyecto especiales y situaciones excepcionales.
- De conformidad con el Plan Anual Operativo del año 2022 de la Auditoría Interna, se encuentra en proceso el desarrollo de un estudio denominado “Auditoría de carácter especial sobre el uso y control de las plazas utilizadas mediante el Esquema de Sustitución por Excepción y bajo la figura de servicios especiales en la CCSS”.

Adicionalmente, resulta conveniente traer a colación lo establecido en la Política Presupuestaria 2020-2021 en cuanto al lineamiento 6 sobre las remuneraciones:

*“c. El crecimiento anual del gasto total de las subpartidas de tiempos extraordinarios (excepto recargo nocturno y días feriados) no deberá sobrepasar el 4%. Para ello, es necesario reducir el pago de tiempo extraordinario en los servicios, convirtiendo este concepto en plazas nuevas para el II y III turno, especialmente. Para lo cual se debe considerar el rendimiento y la producción esperada de las plazas a crear.*”

*En los casos donde las unidades ejecutoras sobrepasen el límite establecido, la gerencia a cargo deberá emitir un documento donde indique las razones que fundamentan dicho crecimiento en términos de impacto y producción, quedando a criterio de la Gerencia Financiera y la Dirección de Presupuesto la asignación de recursos conforme las posibilidades financieras de los seguros administrados por la Institución.*



*d. Las subpartidas de tiempo extraordinario no podrán contemplar el financiamiento de actividades permanentes.”*

Por otro lado, los Materiales y Suministros desde el 2016 han mostrado crecimientos superiores al 3%, sin embargo, para el año 2020 y principalmente para el año 2021 el aumento alcanzó el 17.54%. Considerando el promedio de crecimiento anual de los últimos 10 años, esta partida crece a razón de 10.33% y para el 2021 alcanzó los ₡458.913 millones.

Al revisar la composición de esta partida, se puede identificar que para el año 2021 el aumento de ₡68.498 millones es explicado por las siguientes subpartidas:

- Productos farmacéuticos y medicinales: Aumentan en ₡10.520,66 millones (5.84%) y comprenden los productos que utiliza la institución para la prestación de los servicios médicos asistenciales, es decir, medicamentos.
- Útiles y materiales médico, hospitalario y de investigación: Aumentan en ₡52.368.70 millones (36.75%) y corresponden a los útiles o materiales que se utilizan en las actividades médico-quirúrgicas, de enfermería, farmacia, laboratorio e investigación, como agujas, jeringas, material de sutura, guantes, reactivos, entre otros.

Resulta conveniente destacar lo indicado por el Dr. Randall Álvarez Juárez y el Dr. Esteban Vega de la O, Gerentes Médico y de Logística respectivamente, en la circular GM-8927-2022/GL-1355-2022 del 28 de julio de 2022 referente a “Estrategias institucionales impulsadas desde el año 2021 relacionadas con la crisis logística mundial (crisis de contenedores-conflicto armado Rusia-Ucrania) y acciones a desarrollar de manera articulada con la red de servicios”, donde se detallan los efectos de la situación internacional en las compras institucionales, tales como: aumento de precios, solicitudes de reajuste y revisión de precios con cada entrega, incumplimiento en las entregas, finalización atípica de los contratos, aumento en la gestión administrativa, aumento en los incumplimiento de calidad por parte de los contratistas, contracción del mercado internacional y local en la producción de insumos de alta demanda, alta especulación del mercado, entre otros.

En ese sentido se detallan algunas estrategias que deben adoptarse en virtud de la dinámica de la logística mundial, como las siguientes:

*“1. Producto del ciberataque, que ha venido a sumarse a las variables por atender producto de situación de la logística mundial, ahora la falta de información provista por los diferentes sistemas (SIFA-SIGES-Cubos entre otros) que apoye a los niveles locales para gestionar de manera precisa los requerimientos de los insumos y medicamentos en apego a su consumo histórico, y a nivel central para una efectiva verificación y monitoreo de la red, es necesario que previo a gestionar los pedidos mensuales ordinarios o extraordinarios al Área de Almacenamiento y Distribución (ALDI), se analicen las existencias tanto en sus bodegas centrales (proveedurías – almacenes locales de medicamentos) como bodegas satélites, así como los consumos mensuales para estimar el requerimiento del pedido, en estricto apego a su consumo y nivel de inventario.*

*2. Es fundamental que a partir de las visitas que realicen los equipos destinados para ello por parte de la Gerencia de Logística, y en los casos donde se determinen niveles de inventarios superiores a los requerimientos locales, se acaten las solicitudes de redistribuciones entre la red de servicios o logística inversa, bajo la premisa de una sana administración del inventario, optimización de los recursos que eviten tener que accionar en algunos casos procesos de compra bajo condiciones de mercado de alta especulación (desbalance entre la oferta y la demanda) en contra de la optimización de los recursos.*



3. La apertura de nuevos servicios, escalamientos de programas y otros, requieren de manera ineludible que previo, se coordinen con la instancia técnica correspondiente, como podría ser según sea cada caso con la Unidad Técnica de Listas de Espera, la Coordinación Nacional correspondiente o bien la propia Dirección de Red de Prestación de Servicios de Salud, y estas a su vez con la Dirección de Aprovechamiento de Bienes y Servicios, de manera que con información precisa de la expectativa de crecimiento, requerimientos puntuales de tipo de insumos o medicamentos y cantidades aumentadas requeridas y que no han sido planificadas ni previstas de previo, sean sometidas a valoración con base a los niveles de inventarios y las condiciones de mercado, para atender variaciones en la programación en consecuencia con las medidas de control y sana administración de los inventarios.

4. Es fundamental, reforzar las medidas relacionadas con el control de inventarios, rotación de la mercadería, mitigación de riesgo de obsolescencia, deterioro y vencimiento, de manera que se logre identificar de manera continua y preventiva aquellos insumos o medicamentos con baja o nula rotación, y se puedan utilizar en aquellas unidades que así se determine, todo ello bajo la premisa del inventario institucional y sana administración de los recursos.

5. Asegurar el uso racional de los bienes adquiridos tanto a nivel local, como los provistos desde el Almacén General, lo anterior en el marco de la sana administración de los fondos públicos, pero especialmente, el debido resguardo en la continuidad de los servicios asistenciales que requieren diariamente de los insumos necesarios para la atención de los pacientes.”

En relación con los gastos de Inversión, se debe indicar que para el año 2021 muestran una disminución de ₡162.621 millones o 23%, que se explican primordialmente por la reducción de los Activos Financieros en ₡137.914, no obstante, como se aclaró previamente esta partida está asociada con la adquisición de valores de largo plazo con vigencia de un año o más como bonos, acciones, certificados de inversión, certificados de depósitos a plazo u otros instrumentos financieros.

En resumen, al comparar el crecimiento de los ingresos corrientes (5.28%) para el año 2021, con respecto al de los gastos corrientes (5.36%), se puede observar como en términos relativos los gastos aumentan en mayor medida que los ingresos, situación que resulta más notoria si se considera el comportamiento promedio de los últimos 5 años que es de 5.48% en el caso de los gastos corrientes y de un 4.32% para los ingresos corrientes.

En esos términos, en materia de administración de los recursos, control y eficiencia del gasto, esta Auditoría emitió el informe ASF-127-2021 del 02 de noviembre de 2021 relacionado con “Auditoría financiera sobre el análisis y revisión de los Estados Financieros no auditados y de la Ejecución Presupuestaria del Seguro de Salud por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2020”, cuyos resultados derivaron en la emisión de las siguientes recomendaciones para la Gerencia Financiera y Dirección de Presupuesto, a saber:

- Analizar los resultados y suficiencia de la aplicación de las Medidas para Mitigar el impacto financiero de la pandemia del COVID-19.
- Desarrollar una estrategia de comunicación para los funcionarios institucionales, con el propósito de transmitir mensajes sobre la importancia de hacer un manejo responsable, eficiente, eficaz y austero de los recursos institucionales.
- Actualizar la Política de Aprovechamiento de los Recursos Financieros que promueva la generación de ahorros, la optimización del gasto y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.



## 2. METAS FORMULADAS Y EJECUTADAS EN EL PLAN ANUAL INSTITUCIONAL 2021-2022

### 2.1. Ejecución de las Metas del Plan Anual Institucional 2021

Se determinó a partir del análisis de la Ejecución del Plan Anual Institución 2021 que existen 21 metas para las cuales no se estableció el **monto presupuestario** que requeriría su ejecución. Asimismo, en cuanto a los resultados de la ejecución, se tienen 22 metas para las que no se determina **el monto ejecutado** para su cumplimiento.

Adicionalmente, se presentan 4 metas a las cuales se estimó su presupuesto asignado, pero que no muestran los resultados de su ejecución presupuestaria. Por otro lado, se tienen 3 metas para las que no se estimó su presupuesto, pero que muestran resultados de ejecución presupuestaria. Esto se muestra en el anexo 1.

### 2.2. Vinculación de las metas con el Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

Se determinó a partir del análisis de las metas ejecutadas del Plan Anual Institucional para el año 2021, así como las formuladas para el año 2022, que existen 12 líneas de acción estratégicas del PEI que no tienen vinculación con respecto a las metas ejecutadas del PAI para el año 2021, ni fueron consideradas en la formulación para el año 2022. (ver anexo2)

Además, se presentan 5 líneas de acción estratégicas del PEI que en la ejecución de las metas del año 2021 tenían al menos una meta vinculada, sin embargo, para la formulación del PAI 2022, no muestran ninguna vinculación. Se trata de las líneas 3a, 3c, 3d, 4m y 5k. Esto se puede consultar con mayor detalle en el anexo 2.

En la Guía para la Formulación del Plan Anual emitida por la Dirección de Planificación Institucional, en su apartado 2 establece:

*“(...) el Plan Anual es una herramienta de gestión local que traza la ruta a seguir en el corto plazo. Cada unidad ejecutora debe realizar un ejercicio integral y analítico de los indicadores a formular y la programación que se les fijará (metas), de tal manera que el Plan Anual refleje las acciones sustantivas que se ejecutarán en los periodos siguientes, acorde con las capacidades existentes y la disponibilidad de los recursos.*

*Este ejercicio de formulación emana de diferentes fuentes; por un lado, la unidad ejecutora deberá garantizar incluir en la programación aquellos lineamientos y directrices que se le solicitan desde el nivel superior institucional, como por ejemplo: acuerdos de Junta Directiva, el cumplimiento de las responsabilidades incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional, Plan Táctico Gerencial, Planes Externos, entre otros, conocidos como instrumentos orientadores que deben operacionalizarse en acciones concretas. Asimismo, la unidad debe incorporar en su planificación elementos esenciales que surjan de las necesidades de los usuarios, el entorno nacional y su entorno inmediato y finalmente incorporar los elementos internos resultantes del diagnóstico, sobre el cual deben proponerse los resultados esperados.”*

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público en su numeral 2.1.4 Vinculación con la Planificación Institucional indica que:

*“(...) El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción.*



*Los programas que conforman el presupuesto institucional deben reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución; es decir el presupuesto es la expresión financiera del plan. Tratándose del sector municipal debe existir la debida vinculación con el plan de desarrollo local, plan de desarrollo municipal.*

*El Subsistema de Presupuesto debe brindar los insumos necesarios para retroalimentar la planificación institucional, aportando los elementos que requieran el jerarca y los titulares subordinados, según su ámbito de competencia, para revisar, evaluar y ajustar periódicamente las premisas que sustentan los planes institucionales y su vinculación con el presupuesto.”*

Asimismo, el numeral 3.2 La planificación institucional como base para el proceso presupuestario dispone lo siguiente:

*“El proceso presupuestario deberá apoyarse en la planificación de corto plazo, la cual comprende una serie de actividades administrativas que involucran al jerarca y titulares subordinados, y a otros niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, las acciones, los medios y los recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable.*

*Los jefes, titulares subordinados y los funcionarios de las unidades que intervienen en las fases del proceso presupuestario, deberán procurar que se orienten a dar cumplimiento a la planificación anual.”*

En el oficio PE-DPI-748-2022 del 10 de octubre de 2022, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación, se atendieron una serie de consultas realizadas por esta Auditoría, entre las cuales se extrae:

*“En lo que respecta a las metas a las cuales no se determinó su asignación presupuestaria, es importante indicar que estas estimaciones son complejas y requieren de algunos insumos que actualmente no se encuentran disponibles y que están relacionados principalmente a sistemas de información y modelos que se encuentran actualmente en desarrollo, tales como: Sistema y Modelo de Costos, ERP, los cuales vendrían a solventar en gran medida, las necesidades de insumos que coadyuvan a generar estimaciones presupuestarias.*

*Para aquellas metas que tienen presupuesto, obedece al esfuerzo de los técnicos en brindar una estimación presupuestaria al compromiso adquirido, sin embargo, se realiza de forma Manual con un acercamiento general de la estimación financiera.*

*Con relación a aquellas metas que no se detalla su resultado de ejecución, el mismo no fue aportado por la Gerencia/Unidad, situación que se mejoraría una vez que se encuentren disponibles algunas de las herramientas tecnológicas que se encuentren en desarrollo.*

(...)

*Dentro de las iniciativas realizadas por la Dirección de Planificación Institucional, se encuentra en proceso de desarrollo una metodología que permitirá cuantificar de manera aproximada, los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas que formarán parte del PAI, esto con el propósito de acercar el grado de vinculación del presupuesto institucional, con respecto a las metas contenidas en el PAI.*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

*Asimismo, es importante resaltar el esfuerzo realizado por el Proyecto de Innovación con el desarrollo e implementación del ERP, con el cual se pretende integrar en un solo sistema diversos procesos financieros, administrativos y logísticos de la Institución.*

*Aunado a lo anterior, se encuentra en desarrollo el sistema integrado de planificación NOVAPLAN, el cual tendrá interfases de comunicación con el ERP, lo que facilitará la obtención de las estimaciones financieras asociadas a las metas programadas.”*

De manera complementaria, mediante oficio GF-DP-2307-2022 del 16 de setiembre de 2022 suscrito por el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, director, Dirección de Presupuesto, indicó lo siguiente:

*“La asignación y seguimiento de presupuesto de cada meta corresponde a las unidades ejecutoras, de manera interna. Es responsabilidad de cada unidad llevar el control de la asignación y ejecución del presupuesto asociado a estas metas.*

*No obstante, esta Dirección coordina con la Dirección de Planificación para brindar información de los recursos asociados a programas estratégicos, sobre los cuales se dispone información financiera, pues cuentan con un código de unidad ejecutora o un fondo de recursos, tales como el Programa de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, el Plan de Innovación, el Programa de Fortalecimiento del Banco Mundial, entre otros.*

*Reconocemos la importancia de asociar los recursos a las metas programadas por las distintas instancias, lo cual se entiende es un proceso paulatino como parte de la implementación de la gestión para resultados, el fomento de la cultura de rendición de cuentas y la disposición de herramientas e instrumentos que faciliten esa actividad (...).”*

Por otro lado, con respecto a la vinculación de las metas del Plan Anual Institucional con el Plan Estratégico, la Ing. Peraza Solano en el referido oficio PE-DPI-748-2022 del 10 de octubre de 2022, aclaró:

*“El Plan Anual Institucional, se compone de una serie de compromisos institucionales los cuales se encuentran plasmados en los diferentes instrumentos de planificación y que cumplen con los siguientes criterios de selección, utilizados por la Dirección de Planificación Institucional:*

- ✓ Metas con enfoque al usuario mediante entrega directa de Servicios de Salud y Pensiones.*
- ✓ Metas alineadas a los compromisos institucionales de Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico Institucional.*
- ✓ Productos finales o intermedios con avance importante en su ejecución.*
- ✓ Metas que representan una inversión de recursos humanos, materiales y financieros significativos.*

*Por lo anterior, el PAI incorpora un grupo específico de metas que cumplen con los criterios señalados y no necesariamente considera todas las metas formuladas a nivel institucional y todas las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional, siendo que estas últimas se encuentran operacionalizadas en los planes de los diferentes niveles de gestión del Sistema de Planificación Institucional (Planes Tácticos Gerenciales- Plan Presupuesto- Planes de Red).”*

Al no disponer de vinculaciones de los recursos presupuestarios con respecto a las metas de la Planificación Institucional se dificulta la evaluación integral del desempeño físico y financiero de cada uno de los programas. Por otro lado, al presentarse líneas de acción del Plan Estratégico Institucional que no tienen vinculación con las metas del Plan Anual Institucional, podría incidir en la capacidad para identificar y operativizar las acciones requeridas para el abordaje de las necesidades estratégicas de la Institución.



### 3. SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Se determinó que la Dirección de Planificación Institucional realiza una labor de supervisión y seguimiento a través de la Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, que se constituye en una actividad clave que podría impactar positivamente en el desempeño de los Proyectos y Programas estratégicos, sin embargo, se presenta las siguientes oportunidades de mejora;

- Ausencia de normativa relacionada con el proceso de seguimiento de los proyectos y programas estratégicos.
- El apartado de limitaciones y/o restricciones del informe de seguimiento no muestra la acción correctiva que será utilizada para solventar las situaciones y avanzar en el desarrollo.
- Las recomendaciones se presentan en términos generales, de manera que no hay claridad si la problemática aplica para todos los programas y/o proyectos o si hace referencia directa a alguno en específico que contribuya en la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas oportunas.
- Ausencia de un mecanismo para validar la información de costos y avance presentada por cada uno de los proyectos, misma que sustenta los informes de seguimiento generados por esa Subárea.
- Los informes no han sido presentados de forma ágil ante la Junta Directiva de la Institución. Esto considerando que a la fecha de este informe solo se ha presentado un seguimiento con corte a septiembre de 2021.
- El informe no proporciona una orientación con respecto a las medidas que se deben implementar para contribuir en el fortalecimiento ante posibles desviaciones de los objetivos para cada programa o proyecto estratégico en específico.
- Ausencia de un repositorio en línea para consultar de forma ágil el estado de los proyectos y programas, como parte del proceso de rendición de cuentas.

Adicionalmente, con el propósito de disponer de la información de costos y avance de los proyectos estratégicos de primera fuente, esta Auditoría remitió un requerimiento de información sobre dichos asuntos a los encargados de los programas y proyectos estratégicos mediante oficio AI-1394-2022 del 07 de setiembre de 2022 y a partir de las respuestas recibidas (ver anexo 3), se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Al 06 de octubre de 2022 se tienen 3 programas o proyectos estratégicos que no emitieron respuesta al requerimiento de información de esta auditoría, a saber: Proyecto Gobierno Corporativo, Programa Fortalecimiento de la prestación de Servicios de Salud y Programa Gestión Recursos Humanos.
- De acuerdo con lo indicado por la Dirección de Planificación Institucional y por los encargados de proyectos, se tienen dos de estos que se encuentran en proceso de formulación y aprobación para incorporarse como estratégicos, razón por la cual aún no disponen de la información de costos requerida, a saber: Proyecto Implementación Normas Técnicas de Contabilidad para el Sector Público y Programa Institucional para la Mejora de la Atención en Salud (I Nivel de Atención).
- Para todos los programas y proyectos restantes se indicó el monto de costos incurridos y la forma en la que se mide el avance con respecto a la utilización de los recursos, sin perjuicio de lo siguiente:
  - El Programa Establecimientos de Salud Digitales e Inteligentes (PESDI) y el Proyecto para la Gestión Oportuna de las Personas (Lista de Espera), no presentaron el desglose de los costos totales aportados.
  - El Proyecto Sistema Integrado Gestión de las Personas (SIPE) presentó sus costos con una fecha de actualización a noviembre de 2021.
  - El Programa de Implementación Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de las TIC, así como el Programa Fideicomiso BCR, no incorpora en su detalle de costos incurridos, aquellos relacionados con el Recurso Humano institucional y otros a cargo del Programa o Proyecto.



Las Normas de Control Interno para el Sector Público en su numeral 4.5.2 Gestión de proyectos establece que:

*“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.”*

Asimismo, el numeral 6.3.1 Seguimiento continuo del SCI indica:

*“Los funcionarios en el curso de su labor cotidiana, deben observar el funcionamiento del SCI, con el fin de determinar desviaciones en su efectividad, e informarlas oportunamente a las instancias correspondientes.”*

Por su parte, la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión 9119 celebrada el 18 de agosto de 2020 tomó entre otros, los siguientes acuerdos:

*“ACUERDO SEGUNDO: Se instruye a la Dirección de Planificación Institucional como encargado de dar seguimiento permanente a los proyectos estratégicos aquí expuestos, brindar acompañamiento técnico en materia de gestión de proyectos y presentar a esta Junta Directiva la hoja de ruta trimestralmente con el avance de cada uno de estos.*

*ACUERDO TERCERO: Congruente con lo instruido por este Órgano Superior en el acuerdo segundo, los encargados de cada proyecto estratégico deberán suministrar la información que requiera la Dirección de Planificación Institucional y acatar las recomendaciones emitidas por esa Dirección en cuanto a las buenas prácticas de gestión de proyectos.”*

En entrevista realizada el 12 de julio de 2022 con la MAP. Adriana Chavarría Loría, jefe Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, así como de la Ing. Alexandra Chinchilla Alonso, funcionaria de esa Subárea, se conocieron los siguientes aspectos:



*“(...) se está desarrollando un documento relacionado al seguimiento de programas y proyectos estratégicos, esto considerando que, el proceso en este momento se encuentra estable y se tienen identificados los elementos requeridos para abordar este tema cumpliendo con el acuerdo establecido.*

*(...)*

*La participación de los asesores de la Gerencia General ha sido fundamental en los casos en los cuales se determina que existe alguna situación específica que no avanza el proyecto o bien lo que se ejecuta no está dentro del alcance.*

*Primero, se establece una comunicación directa con la Gerencia General con el Dr. Cervantes, para informar cómo van los programas y proyectos. Cuando ellos identifican que algo no está avanzando de inmediato intervienen...*

*(...)*

*La ejecución financiera es uno de los temas más complejos debido a que la Institución cuenta con el grado de madurez en este tema, respecto de los programas y proyectos. Una de las mejoras que se implementó en el proceso de seguimiento fue la definición de los costos de todos los programas y proyectos y se solicitó a los responsables identificar y reportar los costos...*

*A pesar del esfuerzo realizado a la fecha, no existe un cruce de información con otra unidad técnica, sin embargo, se ha avanzado en que cada programa y proyecto cuenten con una meta en el plan presupuestado o en los planes tácticos de las gerencias, para determinar no solo el avance físico sino también el avance financiero que podrían estar teniendo, es algo que se tiene mapeado para realizar este año para ver cómo se puede mejorar en el tema de costos.*

*(...)*

*Se considera que presentar los informes semestrales y no de forma trimestral podría generar un mayor aporte en información sobre el avance del proyecto, esto por cuanto la información podría no variar mucho entre un trimestre y otro y, además, se ha dificultado la presentación de los informes a la Junta Directiva.”*

Asimismo, se plantearon una serie de consultas adicionales a la MAP. Adriana Chavarría Loría, jefe Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, sobre las oportunidades de mejora identificadas, mediante correo electrónico del 16 de setiembre de 2022. Al respecto se recibió respuesta por parte de la Lcda. Chavarría Loría el 27 de setiembre de 2022 en los siguientes términos:

*“¿Se ha valorado fortalecer los informes de seguimiento que se presentan a Junta Directiva, con el propósito de que suministren información y recomendaciones específicas para la toma de decisiones en relación con cada programa o proyecto?*

*Sí se ha valorado, con este aspecto es importante indicar que, el proceso ha estado en constante mejora y en todos los informes se ha tratado de incorporar información relevante que permita a las Autoridades Superiores no sólo conocer el avance y estado actual de los programas y proyectos, sino que también brindar información que permita tomar decisiones. Actualmente, para el informe con corte a junio de 2022, se incluye un apartado de recomendaciones.*

*¿De qué manera consideran subsanar la ausencia de un mecanismo para corroborar la información que presentan los encargados de los proyectos, de modo que se garantice que la información es veraz y precisa?*

*Se ha identificado y se está incorporando dos mecanismos para corroborar información, el primero es relacionado a las metas incluidas en los planes institucionales, en este caso, se estaría revisando el avance físico y financiero de las metas de manera semestral, y el segundo es relacionado a la información que es remitida a la Dirección de Presupuesto; este segundo estaría siendo revisado con dicha dirección para determinar la mejor vía de cruzar la información relacionada a este tema.*



*¿Se ha valorado como parte de la rendición de cuentas implementar un repositorio en línea para consultar de forma ágil sobre el estado de los proyectos?*

*Correcto, en este momento tenemos una compañera a cargo del SharePoint que está habilitando las carpetas correspondientes para incluir la información relacionada al seguimiento. Se pretende realizar algo similar a lo que tiene puesta en marcha.*

*¿Cuál es el propósito del apartado de avisos estratégicos que se consigna en el informe?*

*Este apartado fue incluido para brindar información relevante sobre aspectos en los que posiblemente la JD podría tener inherencia, como lo son el caso de aprobaciones de plazas, cambios o aprobaciones de contratos, cambios en alcance, entre otros aspectos, que en el corto plazo será llevado a las sesiones de JD para la respectiva revisión y aprobación. Además, se incluyen entrega de productos macro que pueden tener los programas y proyectos y que determinan un hito o aspecto significativo dentro de la ejecución de estos, por lo que, se hace un énfasis especial.”*

La labor de seguimiento que realiza la Dirección de Planificación a través de la Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios responde a una necesidad de seguimiento permanente a los Programas y Proyectos Estratégicos que se ha empezado a realizar de manera reciente, por lo cual resulta relevante que este proceso este sometido a mejoras que permitan a las autoridades institucionales disponer de información robusta y oportuna para tomar decisiones en relación con los proyectos de interés institucional.

#### **4. RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ESTUDIO**

Esta Auditoría conoció que los riesgos identificados por la Dirección de Planificación Institucional y de la Dirección de Presupuesto consideran lo siguiente: personal no capacitado, falta de recurso humano, pérdida de información, debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades, no aplicar la normativa vigente, entre otros.

Por lo anterior, se hace de conocimiento de esas unidades, los riesgos detectados en el presente estudio (Anexo 4), con el fin de que sean valorados y se establezcan las actividades de control que se estimen pertinentes, en atención a las recomendaciones emitidas por este Órgano de Fiscalización y Control, además, con el fin de gestionar las demás acciones que la administración considere pertinente implementar.

La Ley General de Control Interno, Artículo 14 Valoración del riesgo, señala:

*“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.”*

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en el Capítulo III: Normas sobre valoración del riesgo, indican:

*3.1 Valoración del riesgo. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*



3.2 *Sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI). El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI).*

*El SEVRI debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.*

3.3 *Vinculación con la Planificación institucional. La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.”*

La situación descrita obedece a que las herramientas de valoración de riesgo utilizadas por las unidades analizadas se asocian a un catálogo preestablecido de riesgos liderado por el Área de Control Interno de la Dirección de Sistemas Administrativos, no incluye los riesgos observados por este Ente de Fiscalización, motivo por el cual se requiere su debido análisis, incorporación en caso de ser procedente y control posterior. Mantener identificados los riesgos relacionados con la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto, así como el adecuado seguimiento de los programas y proyectos estratégicos, permite a la administración elaborar, disponer e implementar controles que le faciliten la administración de estos.

## CONCLUSIONES

Este Órgano de Fiscalización y Control recientemente ha enfocado sus evaluaciones y servicios preventivos hacia la mejora en la administración de los recursos, en aspectos como control y eficiencia del gasto, así como en la necesidad de incursionar en otras fuentes alternativas de financiamiento y optimizar las existentes.

En esos términos conviene traer a colación el informe ASF-127-2021 del 02 de noviembre de 2021 relacionado con “Auditoría financiera sobre el análisis y revisión de los Estados Financieros no auditados y de la Ejecución Presupuestaria del Seguro de Salud por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2020”, cuyos resultados derivaron en la emisión de las siguientes recomendaciones para la Gerencia Financiera y Dirección de Presupuesto, a saber:

- Analizar los resultados y suficiencia de la aplicación de las Medidas para Mitigar el impacto financiero de la pandemia del COVID-19.
- Desarrollar una estrategia de comunicación para los funcionarios institucionales, con el propósito de transmitir mensajes sobre la importancia de hacer un manejo responsable, eficiente, eficaz y austero de los recursos institucionales.
- Actualizar la Política de Aprovechamiento de los Recursos Financieros que promueva la generación de ahorros, la optimización del gasto y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

Además, resulta importante resaltar que recientemente esta Auditoría emitió el oficio AS-AAFP-196-2022 del 07 de octubre de 2022 “Oficio de Asesoría sobre los montos incorporados en el Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2023 por concepto de transferencias”, en el que se destaca el comportamiento de la deuda del estado y las disminuciones que se presentan en las transferencias del estado para el año 2023.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

En este oficio se destacan las gestiones realizadas por la Gerencia Financiera en conjunto con la Dirección de Presupuesto con la emisión de los oficios GF-2418-2022 del 15 de setiembre de 2022 y GF-2433-2022 del 26 de setiembre de 2022 donde se consultó al Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo y Seguridad sobre el procedimiento para presupuestar las transferencias a la CCSS, en virtud de que al compararse con el presupuesto del año 2022 en el Ministerio de Salud se presenta una disminución de ₡26.178.2 millones y para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de ₡27.777,4 millones, considerando tanto el Seguro de Salud como de Pensiones y se asesora a la Administración Activa para que valore solicitar criterio a la Dirección Jurídica para establecer la línea de acción óptima en apego a la legalidad que contribuya a mitigar el crecimiento de la deuda estatal.

A partir de los resultados derivados del análisis de la ejecución presupuestaria, destaca el comportamiento que muestran rubros como Materiales y Suministros que incrementaron para el año 2021 en ₡68.498 millones o 17.54% en términos relativos, así como el incremento en las Remuneraciones en ₡28.620 (2.05%), la cual se explica por el crecimiento del Tiempo Extraordinario en ₡10.474,39 millones (5.54%) y la de Suplencias en ₡16.729,11 (31.29%), siendo que la primera refiere a una retribución de carácter eventual a la persona que presta sus servicios en horas que exceden la jornada extraordinaria de trabajo, mientras que la segunda obedece al salario que se otorga al personal que sustituye temporalmente al titular de un puesto.

Sobre este último aspecto, es importante indicar que esta Auditoría de conformidad con su Plan Anual Operativo del año 2022 se encuentra en proceso el desarrollo de un estudio denominado “Auditoría de carácter especial sobre el uso y control de las plazas utilizadas mediante el Esquema de Sustitución por Excepción y bajo la figura de servicios especiales en la CCSS”.

Además, tomando en consideración los resultados del análisis de ejecución presupuestaria del Seguro de Salud, es necesario que se vigilen las medidas de control definidas para controlar y optimizar el uso de los recursos destinados a Materiales y Suministros, así como remuneraciones, para que de esta manera en caso de considerarse procedente se definan medidas adicionales o complementarias que incidan de manera positiva en el control de estos conceptos.

Por otro lado, en conjunto con la ejecución presupuestaria se encuentra la ejecución física de las metas del Plan Anual Institucional, esto de conformidad con uno de los principios presupuestarios establecidos en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, concretamente en el numeral 2.2.3, es el principio de vinculación del presupuesto con la planificación institucional que propone que *“El presupuesto debe responder a la planificación institucional de corto plazo y esta a su vez a la de mediano y largo plazo que se deriven de la estratégica institucional...”*.

En virtud de lo anterior, al no disponer de vinculaciones de los recursos presupuestarios con respecto a las metas de la Planificación Institucional, se dificulta la evaluación integral del desempeño físico y financiero de cada uno de los Programas, como es el caso del Programa de Atención Integral de la Salud de las Personas, en cuanto al Seguro de Salud. Mientas que al presentarse líneas de acción del Plan Estratégico Institucional que no tienen vinculación con las metas del Plan Anual Institucional, podría incidir en la capacidad de la Institución para identificar y operativizar las acciones requeridas para el abordaje de las necesidades estratégicas. Por esto resulta conveniente que se establezcan medidas para atender este tipo de situaciones que se constituyen en oportunidades de mejora para la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto.

En materia de Proyectos y Programas Estratégicos, esta Auditoría es consciente de que la labor de seguimiento que realiza la Dirección de Planificación a través de la Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios responde a una necesidad de seguimiento permanente a los Programas y Proyectos Estratégicos que se ha empezado a realizar de manera reciente, por lo cual resulta relevante que este proceso este sometido a oportunidades de mejora que permitan a las autoridades institucionales disponer de información oportuna para tomar decisiones en relación con los proyectos de interés institucional.

En materia de riesgos se considera oportuno que los determinados desde la perspectiva de esta Auditoría Interna en la presente evaluación sean valorados por parte de la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Presupuesto, con el fin de coadyuvar en el proceso de administración de estos.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

En virtud de lo expuesto, la ejecución financiera y física del presupuesto debe atender a los objetivos y propósitos estratégicos de la Institución, sin alejarse de las sanas prácticas en la administración de los recursos que garanticen un adecuado control del gasto y un uso eficiente de estos, en aras de contribuir a la sostenibilidad y al propósito esencial del Seguro de Salud que consiste en la atención integral de la salud de la población con oportunidad y calidad.

### RECOMENDACIONES

#### **AL DR. RANDALL ÁLVAREZ JUÁREZ, GERENTE MÉDICO Y AL DR. ESTEBAN VEGA DE LA O, GERENTE DE LOGÍSTICA O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN LOS CARGOS.**

1. Instruir a los centros médicos y unidades adscritas sobre acciones concretas que deberán implementar con el propósito de que se optimice el uso de los recursos destinados a los rubros de materiales y suministros, en virtud de que para el año 2021 presentaron un crecimiento en el gasto de 17.54% o ₡68.498 millones, con respecto al año anterior, según el apartado 1 del presente informe. Para ello, en caso de requerirlo, solicite la colaboración y asesoría que estime pertinente a la Dirección de Presupuesto para el establecimiento de dichas acciones.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitir a esta Auditoría la instrucción que detalle las acciones para la optimización del uso de los recursos destinados a materiales y suministros.

**Plazo: 6 meses**

#### **AL LIC. SERGIO GÓMEZ RODRÍGUEZ, DIRECTOR DE PRESUPUESTO O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

2. Emitir un recordatorio a nivel institucional sobre las disposiciones de la CCSS en materia de Servicios Personales, enfocado en el rubro de tiempo extraordinario, considerando que para el año 2021 este concepto presentó un crecimiento de ₡10.474 millones o 5.54%, según el apartado 1 del presente informe, con el fin de que las unidades recuerden la necesidad del seguimiento, control, revisión, análisis y debida justificación de las erogaciones por concepto de tiempo extraordinario que se realizan, así como el establecimiento de indicadores de producción que permita garantizar que los rubros erogados por este concepto están impactando positivamente en la prestación de los servicios.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá informar a esta Auditoría sobre el recordatorio emitido en materia de tiempo extraordinario que considere las disposiciones institucionales, la necesidad de control y justificación, así como el establecimiento de indicadores de producción. **Plazo: 3 meses.**

#### **A LA ING. SUSAN PERAZA SOLANO, DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y AL LIC. SERGIO GÓMEZ RODRÍGUEZ, DIRECTOR DE PRESUPUESTO O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.**

3. Elaborar un requerimiento formal a los encargados del desarrollo e implementación del ERP, modelo de costos, así como del NOVAPLAN, para que se considere como parte de las funcionalidades aquellos elementos necesarios para vincular la ejecución presupuestaria con la ejecución física de las metas del Plan Anual Institucional.

Adicionalmente, diseñar un mecanismo ágil que permita con base en la información disponible actualmente, cuantificar de manera aproximada los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas del PAI y que además oriente a las unidades ejecutoras sobre la metodología a seguir para medir la ejecución financiera de cada meta asignada; o que en su defecto se acrediten las justificaciones necesarias en caso de que no resulte viable la estimación de alguna meta. Lo anterior tomando en consideración el apartado 2 del presente informe.



Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitir a esta Auditoría el requerimiento remitido, así como el mecanismo definido para cuantificar los recursos asignados y ejecutados para la atención de las metas del PAI. **Plazo: 12 meses**

**A LA ING. SUSAN PERAZA SOLANO, DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

4. Analizar la conveniencia de emitir una instrucción a las unidades ejecutoras relacionada con la importancia de considerar la totalidad de los lineamientos del Plan Estratégico Institucional en el proceso de formulación del Plan Anual Institucional y los demás instrumentos del Sistema de Planificación Institucional, considerando el apartado 2 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá informar a esta Auditoría sobre los resultados del análisis y en caso de que corresponda remitir la instrucción emitida sobre la vinculación del PEI con los instrumentos del Sistema de Planificación Institucional. **Plazo 6 meses.**

5. Elaborar un instrumento normativo que oriente la labor de supervisión y seguimiento de los Programas y Proyectos Estratégicos por parte de la Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, que considere entre otros aspectos lo siguiente:
  - a. El contenido que debe incluir el informe de seguimiento periódico de los Programas y Proyectos Estratégicos, con la determinación del alcance de cada uno de los apartados.
  - b. La metodología y canales de comunicación para informar oportunamente sobre desviaciones, oportunidades de mejora u acciones correctivas que deben atenderse.
  - c. El mecanismo para validar la información que entregan los encargados de cada proyecto y programa con respecto al avance y a los costos.

Esto de conformidad con lo descrito en el hallazgo 3 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá aportar el instrumento normativo debidamente aprobado, que considere al menos los incisos anteriores. **Plazo: 6 meses.**

6. Implementar un repositorio de información en línea que permita consultar de forma ágil el estado de los programas y proyectos estratégicos, por parte de los distintos interesados, con el fin de promover el fortalecimiento del proceso de rendición de cuentas. Considerando el hallazgo 3 del presente informe  
Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación deberá describir el repositorio implementado y facilitar la forma de acceder a este. **Plazo: 6 meses.**

**A LA ING. SUSAN PERAZA SOLANO, DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y AL LIC. SERGIO GÓMEZ RODRÍGUEZ, DIRECTOR DE PRESUPUESTO O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.**

7. Revisar la información incluida dentro de la herramienta de valoración de riesgos utilizada y en caso de ser procedente actualizar estas herramientas para que contengan de forma integral y actualizada la totalidad de riesgos identificados en las diferentes actividades que realiza la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Presupuesto, y que se vinculen con el “Catálogo Institucional de Riesgos” considerando los riesgos determinados en el presente informe, así como lo señalado en la “Guía Institucional de Valoración de Riesgos”. Asimismo, se establezcan los controles mínimos para mitigarlos y la metodología para monitorear de forma periódica su cumplimiento y eficacia. De conformidad con el hallazgo 4 de este informe.

Para acreditar el cumplimiento de la citada recomendación, se deberá suministrar la información de valoración de riesgos que contenga de forma integral y actualizada la totalidad de riesgos identificados. **Plazo: 12 meses.**



## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el Artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, los alcances del presente informe fueron comentados el 01 de noviembre de 2022 vía Microsoft Teams, de acuerdo con la convocatoria realizada mediante oficio Al-1693-2022 del 28 de octubre de 2022, dirigido al Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, Dr. Randall Álvarez Juárez, Gerente Médico, Dr. Esteban Vega de la O, Gerente de Logística, Ing. Susan Peraza Solano, Directora de Planificación Institucional y Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto.

Para estos efectos se contó con la participación por parte de la Administración Activa de los siguientes funcionarios:

- Lcda. Alexandra Saborío Martínez, jefe Área de Control y Evaluación Presupuestaria
- Lcda. Nayarid Rivas Marín, funcionaria Subárea Control y Evaluación del gasto
- Msc. Héctor Rubén Arias Mora, jefe Área de Planificación Operativa
- Lcda. Scarleth Carvajal Vega, funcionaria Área de Planificación Operativa
- Lic. Abel Reyes Guzmán, funcionario Área de Planificación Operativa
- Lcda. Sherry Alfaro Araya, asesora Gerencia de Logística
- Dra. Daniela Aburto Varela, funcionaria Gerencia de Logística
- Lcda. Ericka Fonseca Núñez, jefe a.i. SAGAL-Gerencia de Logística
- Lic. Vernon Bolaños Martínez, asesor Gerencia Médica
- Lcda. Roxana Ramírez Monge, asistente de gerencia, Gerencia Médica
- Lcda. Maureen Vargas Murillo, asistente de gerencia, Gerencia Médica

Por parte de la Auditoría Interna se contó con la exposición de:

- Lic. Jonathan Sánchez Fernández, Asistente de Auditoría
- Lic. César Meneses Quesada, Asistente de Auditoría

Las principales observaciones realizadas por parte de los participantes fueron las siguientes:

### Recomendación 1

-Vernon Bolaños Martínez: Tengo una observación con respecto al plazo porque es un poco corto considerando que estamos en noviembre y viene la pausa de fin de año, por lo que sugiero que sea de 4 a 6 meses.

Aunque de la lectura de la circular, me parece que convendría que se revisara si realmente conviene que se mantenga la recomendación en esos términos. Me parece que se podría reformular la recomendación en el sentido de que no queda claro la relación entre la circular y el comportamiento del gasto de materiales y suministros.

-Sherry Alfaro Araya: Coincido con don Vernon sobre el plazo porque esas estrategias fueron publicadas el 28 de julio y llevan un proceso de implementación que no tiene un resultado inmediato, se requiere realizar una recopilación de información y ese plazo es muy corto. Deberían ser 6 meses.

Además, me gustaría consultar de qué manera se valoraría el cumplimiento y la efectividad, porque muchas de las estrategias van enfocadas a fortalecer el abastecimiento y no necesariamente guardan relación con el gasto. Porque ha habido un aumento en la demanda de materiales y suministros, con apertura de nuevos programas por ejemplo, por lo que sería difícil observar una disminución de esos gastos, sino por el contrario van a seguir incrementando. También me parecería que se podría valorar que se ajuste la recomendación.



-Daniela Aburto Varela: Esa circular fue emitida como un plan contingencial, precisamente ese documento define los antecedentes, la instrucción que se giró iba a la mano con medidas relacionadas con el uso racional de los productos, la coordinación, controles, rotación, entre otros. Por lo que no me queda claro la relación que podría haber entre estas estrategias y la optimización del gasto.

### **Recomendación 2**

-Alexandra Saborío Martínez: La recomendación me parece bien, ustedes exponen bien que este incremento está asociado con la atención de la pandemia y otras situaciones. La emisión de un recordatorio es viable, con la segunda parte que tiene que ver con establecer indicadores de producción me parece bien, pero implicaría que se requiera de mayor plazo para poder evaluarlo, sugeriría que fueran 3 meses.

### **Recomendación 3**

-Héctor Arias Mora: Sobre este tema ya se está trabajando, porque hacía eso debemos evolucionar, pero aquí es muy importante el modelo de costos, su automatización y puesta en marcha para poder atender la vinculación de las metas con el presupuesto.

Los ejemplos que se observaron tienen que ver con cáncer, y es que precisamente se tienen dificultades porque se trata de metas agregadas que implican que hacer una estimación financiera no sea viable de manera manual, por eso se necesitan los sistemas de información.

Las metas a las que se les ha estimado el presupuesto son aquellas para las que se tiene viabilidad de hacerlo; me parecería bien la segunda parte de la recomendación si se aclara que no en todos los casos va a ser posible lograr esa estimación, porque si fuera el caso de que se requiere la estimación para el 100% de las metas no va a ser posible en el plazo indicado.

Con respecto al plazo, tendría sentido que se realice para el próximo PAI, porque el de este año ya está formulado y aprobado, entonces podría ser que la aplicación se haga para el próximo año, por lo que sugeriría que fueran 12 meses, para así sentarnos con los equipos técnicos para buscar si es viable vincular más metas con el presupuesto.

-Alexandra Saborío Martínez: Estoy de acuerdo con las observaciones de Héctor, pero me parece también que deberíamos considerar el plazo, este es un tema que se ha trabajado en conjunto la Dirección de Planificación y Presupuesto y no sé qué tan viable sean los 6 meses. De igual manera durante el avance de la recomendación se va a estar informando a la auditoría, pero me parece apropiado ampliar el plazo a 12 meses.

Además, en el segundo párrafo que se solicita un "procedimiento", me parece que podría ser mejor una metodología u otro instrumento.

### **Recomendación 4**

-Héctor Arias Mora: Me gustaría aclarar que se debe analizar en conjunto el Sistema de Planificación y no un instrumento específico como es el Plan Anual Institucional, porque hay otros instrumentos para operativizar las líneas estratégicas del Plan Estratégico, de manera que no se podría aspirar a que todas las líneas de acción estratégicas estén vinculadas con el PAI y eso no significa necesariamente que la estrategia no se está materializando.

Debería ajustarse la recomendación en el sentido de que sea más amplio y que se consideren otros instrumentos del sistema de planificación institucional según corresponda y que no todo quede con el Plan Anual, sino que la estrategia se pueda materializar en el instrumento que corresponda.

En ese sentido, con respecto al plazo hay que considerar que actualmente estamos formulando un nuevo plan estratégico porque el actual vence este año, esperamos que ese instrumento esté listo en marzo de 2023 y sería importante que la recomendación se atienda considerando el alineamiento con el nuevo PEI, por eso podría ser un plazo de 6 meses.



### Recomendación 5

-Héctor Arias Mora: Para esta recomendación me indica la Ing. Susan Pereza que se valore ajustar el plazo a 6 meses.

### Recomendación 6

-Héctor Arias Mora: Para esta recomendación me indica la Ing. Susan Pereza que se valore ajustar el plazo a 6 meses.

### Recomendación 7

-Alexandra Saborío Martínez: Me parece bien la recomendación, lo que me queda duda es sobre los plazos de la próxima revisión que tenemos con el Área de Control Interno, para que pueda ser coincidente con esas fechas, estoy de acuerdo con la sugerencia de que sean 12 meses.

-Héctor Arias Mora: Estoy de acuerdo con la recomendación y es importante que consideremos esos riesgos.

### Ajustes realizados a partir de las observaciones de la Administración

En virtud de lo expuesto, el apartado de recomendaciones del presente informe incorpora los ajustes que se consideraron pertinentes, producto de las observaciones realizadas durante la comunicación verbal de resultados, según se detalla:

#### Recomendación 1:

Se amplía el plazo de 3 a 6 meses, se ajusta la redacción para que se enfatice en la necesidad de establecer acciones concretas con el propósito de que se optimice el uso de los recursos destinados a los rubros de materiales y suministros.

#### Recomendación 2:

Se amplía el plazo de 1 a 3 meses.

#### Recomendación 3:

Se amplía el plazo de 6 a 12 meses y se ajusta la redacción para que en caso de que no sea viable realizar la estimación presupuestaria de una meta sin el apoyo de los Sistema de Información que actualmente no se disponen, se acrediten las justificaciones correspondientes.

#### Recomendación 4:

Se amplía el plazo de 2 a 6 meses y se amplía el alcance para que la vinculación del Plan Estratégico no sea exclusiva con el Plan Anual Institucional, sino que se pueda operativizar con otros instrumentos del Sistema de Planificación Institucional.

#### Recomendación 5:

Se amplía el plazo de 4 a 6 meses.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

---

**Recomendación 6:**

Se amplía el plazo de 4 a 6 meses.

**Recomendación 7:**

Se amplía el plazo de 4 a 12 meses.

**ÁREA AUDITORÍA FINANCIERA Y PENSIONES**

Lic. Adrián Céspedes Carvajal, jefe  
**Área**

Lcda. Elsa Ma. Valverde Gutiérrez, jefe  
**Subárea**

Lic. Jonathan Sánchez Fernández  
**Asistente de Auditoría**

Lic. César Meneses Quesada  
**Asistente de Auditoría**

ACC/EMVG/CMQ/JSF/lbc

**Anexo 1**  
**Metas formuladas y ejecutadas en el PAI 2021, sin estimación presupuestaria**  
**Programa de Atención Integral de la Salud de las Personas**

Responsable	Meta 2021 ejecutada	Cumplimiento	Presupuesto estimado	Ejecutado
Gerencia Médica	Alcance de un 30% de cobertura de personas que se sometieron a la prueba de tamizaje para la detección del VIH según sexo e identidad de género en áreas de salud definidas como prioritarias.	<b>24%</b>	ND	-
Gerencia Médica	Optimización en un 15% del tiempo de espera para la realización del diagnóstico confirmatorio (biopsia) a pacientes con sospecha de cáncer de mama (BIRADS 4b o superior).	<b>100%</b>	4,000.00	ND
Gerencia Médica	Cobertura del 70% contra la infección por el SARS-COV- 2 a la población de riesgo que se defina.	<b>100%</b>	ND	-
Gerencia Médica	Alcanzar un 50% de avance en el Fortalecimiento de la atención en Salud para territorios indígenas con criterios de igualdad y equidad, que considere los principales centros	<b>100%</b>	ND	-
Gerencia Médica	Cobertura del 37,5% personas con cáncer gástrico diagnosticado en etapa temprana en el Centro de Detección Temprana de Cáncer en Cartago, las Áreas de Salud Puntarenas y Corredores.	<b>74,6%</b>	4.50	-
Gerencia Médica	Cobertura de un 22,5% de pacientes con cáncer atendidos por equipos multidisciplinarios en los centros de salud que cuentan con servicios de Hemato-oncología.	<b>89,9%</b>	400.00	-
Gerencia Médica	Alcanzar un total de 100 personas portadoras de enfermedades crónicas, con seguimiento en el escenario domiciliario y de los servicios de salud que utilizan tecnologías	<b>100%</b>	703.60	-
Gerencia Médica	Alcanzar una cobertura de un 30% de personas adultas mayores atendidas bajo el énfasis de adulto mayor en los servicios de salud del Primer Nivel de Atención.	<b>100%</b>	ND	-
Presidencia Ejecutiva	Obtener una cobertura del 63,98% en la población económicamente activa por el Seguro de Enfermedad y Maternidad	<b>100%</b>	ND	ND
Gerencia Administrativa	Avance de un 75% en el desarrollo e implementación del Sistema de Fortalecimiento en la Atención de Emergencias y Desastres	<b>100%</b>	ND	ND
Gerencia Financiera	Generación de 23.786,3 millones de colones en cuotas, derivadas de estudios del Servicio de Inspección.	<b>100%</b>	ND	6,412.00
Gerencia Financiera	Mantener el nivel de morosidad de facturación anual del total de patronos activos con mora > 30 días en 0,84% o menos.	<b>39,3%</b>	ND	4,488.00
Gerencia Financiera	Mantener el nivel de morosidad de facturación anual de Trabajador Independiente con mora > 30 días en 30% o menos.	<b>36,7%</b>	ND	4,488.00
Gerencia Financiera	Desarrollo en un 90% del Proyecto que permita otorgar la protección familiar e identificar el correcto aseguramiento de las personas en el Seguro de Salud en la CCSS.	<b>100%</b>	ND	ND
Gerencia Financiera	Determinar en no más del 58% la participación del gasto de remuneraciones del Seguro de Salud con respecto al gasto total del Seguro de Salud.	<b>100%</b>	ND	ND



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
 Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Gerencia General	Gestión de 6 Proyectos de Innovación y/o de Investigación.	<b>100%</b>	ND	-
Presidencia Ejecutiva	Avance de un 17% de los diferentes indicadores y compromisos acordados con el Banco Mundial.	<b>100%</b>	-	-
Presidencia Ejecutiva	Avance de un 100% en el cumplimiento del Plan de trabajo del Proyecto Gobierno Corporativo.	<b>60%</b>	-	-
Gerencia Médica	Alcance de una nota de 81 en el nivel de satisfacción de la persona usuaria respecto al servicio brindado por la CCSS en consulta externa.	<b>100%</b>	ND	-
Gerencia Médica	Alcance de una nota de 89 en el nivel de satisfacción de la persona usuaria respecto al servicio brindado por la CCSS en hospitalización.	<b>100%</b>	ND	-
Gerencia Médica	Avance de un 85% en la Implementación de la Estrategia Institucional para la Atención Oportuna a las Personas	<b>100%</b>	-	-
Gerencia Administrativa	Avance de un 47% (acumulado) en la ejecución de las acciones programadas para el fortalecimiento de la cultura de Simplificación de Trámites.	<b>91,49%</b>	ND	ND
Gerencia Médica	Atención del 100% de las solicitudes de aval para el uso de fondo de contingencias presentadas por las unidades institucionales.	<b>100%</b>	ND	ND
Gerencia Administrativa	Avance del 100% en la implementación de la cartera de proyectos de simplificación de trámites, mejora regulatoria y automatización.	<b>100%</b>	ND	ND
Gerencia de Logística	Implementación del 50% plataforma de compras públicas (SICOP) en las unidades de compra autorizadas para realizar contratación administrativa.	<b>100%</b>	-	-

**Fuente:** Elaboración propia con base en la formulación y ejecución del PAI 2021.



**Anexo 2**  
**Vinculación de las Líneas Estratégicas del PEI 2019-2022, con las metas del PAI 2021-2022, Agrupado por Ejes Estratégicos.**

	Línea de acción	Metas vinculadas 2021	Metas vinculadas 2022
<b>Promoción de la salud y prevención de la enfermedad</b>			
1a	Abordaje integral y articulado de las principales causas, eventos y factores de riesgo asociados a la carga de enfermedad de la población.	9	6
1b	Implementación de espacios de participación social, actividad física y campañas de alimentación adecuada para la promoción de un envejecimiento saludable, activo y autónomo.	0	0
1c	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.	3	4
1d	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.	3	5
1e	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.	6	6
<b>Prestación de los Servicios de Salud y Pensiones con oportunidad y calidad</b>			
2a	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.	5	6
2b	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.	5	8
2c	Promoción de la igualdad y la equidad en la atención de la salud y el financiamiento de los programas y servicios, con énfasis en poblaciones vulnerables (trastornos mentales, consumidores de sustancias psicoactivas, entre otros).	0	0
2d	Implementación de acciones para el diagnóstico oportuno de las enfermedades crónicas, obesidad y de otros síndromes, neoplásicas, relacionados al deterioro funcional.	6	7
2e	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.	0	0
2f	Control y atención efectiva, integral e interdisciplinaria de las personas con enfermedades crónicas, mediante intervenciones basadas en evidencias que coadyuvan a prevenir complicaciones.	4	4



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
 Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

2g	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.	7	6
2h	Abordaje de la atención de las personas, con criterios de calidad y oportunidad, definiendo una espera razonable para recibir los servicios.	9	9
2i	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.	3	1
2j	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.	6	9
2k	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.	3	2
3a	Incremento de la oportunidad, el acceso y la equidad en el otorgamiento de las pensiones a la población beneficiaria	2	0
3b	Fortalecimiento de la educación de la población sobre los beneficios y sus deberes, derechos y responsabilidades con respecto al seguro de pensiones.	0	0
3c	Generación de espacios de dialogo para consenso social de alternativas de mejora y fortalecimiento oportuno y suficiente del régimen de pensiones (IVM)	1	0
3d	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	2	0
<b>Sostenibilidad del Seguro Social</b>			
4a	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	3
4b	Optimización de las inversiones RIVM por medio de la diversificación de la cartera de inversiones.	0	0
4c	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.	6	8
4d	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.	1	1



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
 Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

4e	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.	3	3
4f	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.	5	4
4g	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.	0	0
4h	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.	2	1
4i	Incremento de la eficiencia de los procesos de producción, compras, abastecimiento y manejo de inventarios, en el marco de la transparencia y minimización de riesgos de fraude y corrupción.	0	0
4j	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.	3	2
4k	Mejoramiento de la gestión de inversiones estratégicas, de conformidad con la planificación institucional y el fortalecimiento de los procesos para la toma de decisiones.	0	0
4l	Mejora de la coordinación intergerencial en las decisiones estratégicas relevantes para la sostenibilidad de los seguros administrados por la CCSS.	0	0
4m	Fortalecimiento de la administración de riesgos y de la función actuarial.	2	0
<b>Innovación y mejora continua de la prestación de servicios</b>			
5a	Implementación de un sistema de gestión integral de la calidad de los servicios y los procesos institucionales, con un enfoque centrado en las personas.	2	3
5b	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.	0	0
5c	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.	6	2
5d	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).	0	0
5e	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.	3	2



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

5f	Establecimiento de metodologías e instrumentos para el control, evaluación y acreditación de los sistemas y servicios de salud y pensiones.	3	2
5g	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.	0	0
5h	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.	3	2
5i	Implementación de un sistema integrado de gestión que contribuya en la articulación, automatización y mejora de los procesos operativos institucionales financiero, administrativo y logístico.	2	1
5j	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	0	0
5k	Incorporación de la inteligencia de negocios para la efectividad en la toma de decisiones clínicas y administrativas.	2	0
5l	Desarrollo de conocimiento de la actividad institucional por medio del análisis de la información.	0	0
5m	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.	2	1
5n	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	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de ejecución y formulación presupuestaria 2021-2022, respectivamente.



Anexo 3

Resumen de las respuestas de encargados de Proyectos y Programas estratégicos al requerimiento de información sobre costos.

Programa Proyecto	Oficio	Costos incurridos	Desglose de los costos	Herramienta para registrar los costos	Medición de avance con respecto a los costos
Proyecto Gobierno Corporativo	Al 06 de octubre de 2022 no se obtuvo respuesta				
Programa por Resultados del Banco Mundial	PE-PRCCSS-BM-162-2022	¢1,055,285,649.24 ejecutados desde inicios de 2018 a agosto de 2022	*Gastos Operativos *Pagos a la OPS *Por año	*Presupuesto de la Unidad Ejecutora. *Informe trimestral a la Dirección de Planificación	*Informe trimestral para la Dirección de Planificación. *Informe cualitativo del Plan Presupuesto.
Proyecto Sistema Automatizado Planificación	PE-DPI-APO-741-2022	¢490,348,431 ejecutados desde julio 2019 a agosto 2022	*Recurso humano *Contrataciones	*Presupuesto de la DPI y DTIC *Informes mensuales al proveedor. *Informe trimestral a la Dirección de Planificación.	*Marco de trabajo SCRUM para obtención de entregables en ciclos de 20 días donde los usuarios prueban y validan el código del Sistema desarrollado.
Programa Plan de Innovación	GF-PIMG-1322-2022	\$16,516,418.05 ejecutados desde diciembre 2018 a agosto 2022	*Diseño Plan de Innovación *Formalización contractual ERP *Modelo de Costos *Implementación ERP *Gastos Administrativos *Recurso Humano *Por año	*Informe trimestral a la Dirección de Planificación. *Presupuesto de la unidad ejecutora	*Metodología con 2 variables para estimar el peso porcentual de 46 entregables. -Días hábiles con respecto al esfuerzo requerido. -Costo del entregable.
Programa de Implementación Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de las TIC	GG-DTIC-4928-2022	¢393, 298,653.53 desde febrero 2020 a agosto de 2022	*Contratación *Por año	*Herramienta para monitorear el avance y consumo de horas de cada uno de los proyectos de programa	*Cada proyecto en el Programa cuenta con una planificación y definición de entregables.
Programa Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud	Al 06 de octubre de 2022 no se obtuvo respuesta				
Programa Fideicomiso BCR	GIT-FID-CCSS-BCR-0549-2022	¢3,514,276,068.30 desde el 2017 a agosto de 2022	*Desembolsos realizados al Banco de Costa Rica	*La unidad administradora del Programa de Proyectos realiza la contabilidad del Fideicomiso.	*Porcentaje de avance para cada proyecto. *Informe para el plan presupuesto.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
 Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Programa Establecimientos de Salud Digitales e Inteligentes (PESDI)	GIT-EDUS-2259-2022	<b>¢1,164,503,938.75</b> desde el 2021 al 2022	*Monto totalizado, no desglosa la composición	*Informe trimestral a la Dirección de Planificación. *Informe semestral del Plan Presupuesto *Informe Mensual a la Dirección del EDUS *Indicadores en el NOVAPLAN para seguimiento y Control	*Informe mensual del avance y ejecución presupuestaria a la Dirección del EDUS
REDIMED	GIT-EDUS-2259-2022				
Proyecto Modelo de costos	GF-DFC-2322-2022	<b>\$735,185.51</b> desde diciembre 2021 a agosto 2022	*Contratación *Pendiente la información del Recurso Humano	*Presupuesto de la Unidad Ejecutora. *Informe trimestral a la Dirección de Planificación	*Seguimiento del Plan de Trabajo aprobado para la Contratación
Sistema Integrado Gestión de las Personas (SIPE)	DAGP-SIPE-0178-2022	<b>¢3,017,347,560.00</b> desde segundo semestre 2019 a noviembre 2021	*Recurso Humano *Contrataciones *Equipo y materiales y suministros	*Hojas de control en Excel *Informe trimestral a la Dirección de Planificación	*Informe trimestral para la Dirección de Planificación.
Programa Gestión de Recursos Humanos	Al 06 de octubre de 2022 no se obtuvo respuesta				
Proyecto para la Gestión Oportuna de las Personas (Lista de Espera)	GM-AOP-0598-2022	<b>¢6,840,450,558.83</b> ejecutado hasta agosto de 2022	*Monto totalizado, no desglosa la composición	*Presupuesto de la unidad Ejecutora.	*Metas e indicadores *Informe trimestral para la Dirección de Planificación. *Listado de casos atendidos y modificación presupuestaria

**Fuente:** Elaboración propia con base en los oficios indicados.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
 Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

**Anexo 4  
 Valoración de Riesgos de la Auditoría**

Hallazgo.	Riesgo	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	Riesgo		Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Evaluación		RECOMENDACIÓN ASOCIADA AL RIESGO
			CAUSA	EFEECTO			Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	
Comportamiento de los ingresos y gastos presupuestarios	Ingresos y Egresos presupuestarios ejecutados con un comportamiento desfavorable.	Financiero	*Repercusiones del COVID-19 en la demanda de recursos adicionales. *Crisis Logística Mundial	*Aumento superior al 5% de los rubros de Tiempo extraordinario. *Aumento superior al 17% de los rubros de materiales y suministros	5	2	10	Relevante	Recomendación 1 y 2
Ejecución de las Metas del Plan Anual Institucional 2021	Ejecución física de las metas del Plan Anual Institucional desvinculadas de la ejecución financiera.	Estratégico	*Son estimaciones complejas de realizar *Se requieren insumos adicionales que se espera puedan proveer iniciativas como el ERP, modelo de costos y Novaplan. *La ejecución de las metas no fue aportado por la Unidad Ejecutora responsable	Dificultad para evaluar integralmente el desempeño y físico de las metas y los programas.	3	3	9	Relevante	Recomendación 3
Vinculación de las metas con el Plan Estratégico Institucional 2019-2022	Metas del Plan Anual Institucional desvinculadas del Plan Estratégico	Estratégico	*El PAI no necesariamente considera en su formulación todas las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional	Incidencia en la capacidad de la Institución para identificar y operativizar las acciones requeridas para el abordaje de las necesidades estratégicas.	2	4	8	Importante	Recomendación 4
Seguimiento de Proyectos y Programas Estratégicos	Seguimientos de proyectos y programas estratégicos realizados de manera insuficiente.	Proyectos	*El proceso de seguimiento es una actividad que se implementó desde el año 2020 y aún se encuentra en proceso de mejora.	Es necesario que este proceso este sometido a oportunidades de mejora que permitan a las autoridades institucionales disponer de información oportuna para la toma de decisiones	1	5	5	Importante	Recomendación 5