



**AS-AFINPE-209-2022**  
18 de noviembre de 2022

Magister  
Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta

Licenciado  
Juan Ignacio Monge Vargas, director

Doctor  
Carlos Salazar Vargas, director

Máster  
Jorge Arturo Hernández Castañeda, director

Máster  
Marielos Alfaro Murillo, directora

Licenciado  
Adrián Torrealba Navas, director

Máster  
Maritza Jiménez Aguilar, directora

Diplomada  
Martha Elena Rodríguez González, directora

Licenciado  
Jorge Luis Araya Chaves, director

**JUNTA DIRECTIVA-1101**

Estimados(as) señores (as):

**ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la "Atención del artículo 6° acuerdo cuarto de la sesión 9271 del 18 de agosto de 2022, sobre las debilidades detectadas por la Auditoría Externa en los informes sobre la razonabilidad de los estados financieros y el comportamiento de los ingresos y gastos en el mediano y largo plazo".**

Esta Auditoría Interna, en el ejercicio de las competencias y potestades de fiscalización y asesoría establecidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno No. 8292, y con el objetivo de proporcionar elementos de juicio para el análisis y toma de decisiones por parte de esa Junta Directiva, se procede a emitir la presente asesoría, en estricto cumplimiento de lo solicitado en el artículo 6, acuerdo cuarto, de la sesión 9271 del 18 de agosto de 2022, en el cual se acordó:

*“Acuerdo cuarto: Instruir a la auditoría interna realizar un estudio que comprenda entre otros aspectos las razones por las cuales no se han subsanado las debilidades en materia de la confiabilidad de los sistemas de información financiera, inventarios, costos hospitalarios, y otros, detectados por la auditoría externa y ratificados por la propia Auditoría Interna, en los informes emitidos en relación con la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros del seguro de salud, IVM y RNC. Deberá considerarse como parte del análisis integral, los criterios esbozados por la dirección actuarial sobre el comportamiento de los ingresos y gastos en el mediano y largo plazo que habrá de haber frente la institución a los gastos inversión de infraestructura sanitaria. Y se presenta a la Junta Directiva en el plazo de 3 meses (20 de noviembre).”*

Del acuerdo citado se desprenden 3 aspectos relevantes que serán desarrollados a lo largo del presente documento, a saber: las razones por las cuales no se han subsanado las debilidades señaladas por la Auditoría Externa en sus informes sobre la razonabilidad de los cifras contenidas en los Estados Financieros Institucionales, los Sistemas de Información para la corrección de estas debilidades -específicamente la solución ERP liderada por el Plan de Innovación- y por último el análisis de los ingresos y gastos en el mediano y largo plazo para hacer frente a la inversión de infraestructura sanitaria.

En ese contexto, con el propósito de atender el referido acuerdo, se presenta a continuación un abordaje de cada uno de los aspectos indicados.

## **1. Opinión calificada emitida por la Auditoría Externa**

Los resultados derivados de la evaluación realizada por la Auditoría Externa a los Estados Financieros del Seguro de Salud (SEM), Seguro de Pensiones (IVM) y Régimen no Contributivo de Pensiones (RNCP) al 31 de diciembre de 2021 y 2020, concluyeron en la emisión de una opinión calificada o con salvedades, la cual según el párrafo 7 de la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 705 “Opinión Modificada en el Informe de Auditoría emitido por un Auditor Independiente”, tiene el siguiente tratamiento:

*“El auditor expresará una opinión con salvedades cuando:*

- a) habiendo obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada, concluya que las incorrecciones, individualmente o de forma agregada, son materiales, pero no generalizadas, para los estados financieros; o*
- b) el auditor no pueda obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada en la que basar su opinión, pero concluya que los posibles efectos sobre los estados financieros de las incorrecciones no detectadas, si las hubiera, podrían ser materiales, aunque no generalizados”.*

En esos términos, la emisión de una opinión calificada por parte de la Auditoría Externa a los Estados Financieros del Seguro de Salud, se fundamentó en 8 asuntos, en el caso del Seguro de Pensiones también se indicaron 8 asuntos y por su parte el Régimen no Contributivo de Pensiones presenta 3 aspectos que impidieron la emisión de una opinión favorable de que los Estados Financieros en su conjunto presentan de manera razonable la información financiera de la Institución.



Conviene indicar que esta Auditoría en cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo del periodo 2022, con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, lo enunciado en las Directrices para la Contratación de Servicios de Auditoría Externa en el Sector Público, así como en atención del mencionado acuerdo de Junta Directiva, procedió a emitir el oficio AS-AFINPE-208-2022 del 17 de noviembre de 2022 “Oficio de asesoría sobre el seguimiento a las limitaciones y excepciones de los estados financieros auditados del Seguro de Salud, Seguro de Pensiones y Régimen No Contributivo al 31 de diciembre de 2021”, dirigido a los gerentes de la institución. (Se adjunta)

En este oficio se realizó un abordaje detallado de los asuntos que motivaron la emisión de una opinión calificada en los Estados Financieros de SEM, IVM y RNCP. Para ello se remitieron solicitudes de información a las unidades competentes, para efectos de que informaran a este Órgano de Fiscalización y Control sobre las últimas acciones ejecutadas para su corrección y las causas que provocaron la inclusión de estos asuntos, además de las verificaciones realizadas por esta auditoría.

En resumen, el análisis realizado por esta Auditoría en el referido oficio permitió obtener las siguientes conclusiones:

*“De conformidad con lo expuesto en este oficio, se determinó que 15 de los 19 asuntos que sirvieron de base a la auditoría externa para la emisión de la opinión calificada, una vez realizada la evaluación de los estados financieros del SEM, IVM y RNC al 31 de diciembre de 2021, ya estaban presentes en la revisión que se efectuó al 31 de diciembre de 2020; es decir, no se lograron superar en el transcurso de un año.*

*Del mismo modo, se observó la corrección de 3 asuntos señalados en la evaluación al 31 de diciembre de 2020, uno en cada régimen; no obstante, surgieron 4 nuevos en el 2021, 2 en el SEM y 2 en el del RNC.*

*Con respecto a las causas que generaron las 19 limitaciones y excepciones mencionadas, se evidenció lo siguiente:*

- La solución de 6 asuntos depende, en su mayoría, de aspectos externos como la resolución de procesos judiciales relacionado con la deuda por concepto del traspaso del primer nivel de atención del Ministerio de Salud a la Caja, los resultados de las conciliaciones con el Ministerio de Hacienda para establecer la deuda real del Estado por los diferentes conceptos y, en el caso de los estados financieros del Régimen No Contributivo de Pensiones la confirmación de saldos adeudados por parte de la Junta de Protección Social, el Ministerio de Hacienda y el Poder Judicial .*
- La atención de 9 aspectos señalados por la auditoría externa depende de gestiones y coordinaciones internas; razón por la cual se deben impulsar acciones como la revisión y eventual modificación de la metodología para la estimación de incobrables propuesta por la Dirección de Cobros, el establecimiento de procesos de revisión periódicos y oportunos para garantizar la exactitud en los inventarios, la definición de procedimientos óptimos para establecer con mayor precisión las provisiones por contingencias legales y vacaciones, el análisis en la rotación y caducidad de los inventarios, y la conclusión del proceso de depuración de diferentes cuentas contables.*

- *Según la documentación aportada a esta Auditoría, para la corrección de 3 asuntos se requiere de la sustitución del Sistema de Información Financiera actual ya que, debido a sus características propias, podría no aportar los datos requeridos por la Auditoría Externa para la aplicación de los procedimientos para determinar la razonabilidad de los saldos de las cuentas contables.*
- *El asunto relacionado con la estimación de cuentas incobrables por préstamos hipotecarios se incluyó en la evaluación de los estados financieros del IVM al 31 de diciembre de 2021; no obstante, éste ya había sido subsanado por la Administración. La inclusión se debió a que no existían parámetros para la comparación con el año anterior por lo que, en caso de mantenerse la situación actual, no se incluiría como limitación en la evaluación del próximo periodo.*

*En concordancia con lo enunciado, resulta necesario un involucramiento coordinado de las distintas gerencias y unidades adscritas competentes, que permitan ejecutar las acciones orientadas a que los estados financieros institucionales sean presentados razonablemente en todos sus aspectos materiales, de conformidad con el marco normativo aplicable y que estas limitaciones y excepciones que se presentan de manera recurrente sean corregidas a la mayor brevedad posible.*

*En ese contexto, es necesario tener presente que la corrección de uno solo de estos asuntos puede involucrar a varias unidades a nivel institucional, por lo que es indispensable una coordinación ágil e integrada, que incluso considere la retroalimentación con la Auditoría Externa, con el fin de direccionar de mejor manera las acciones atinentes a la corrección de cada una de las limitaciones y excepciones.*

*No se omite recordar a esas gerencias la necesidad de atender oportunamente los requerimientos de información que realizan los entes de control y fiscalización como la Contraloría General de la República, auditoría interna y auditoría externa, en cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Control Interno, toda vez que este factor también se podría constituir en una limitante para la emisión de una opinión satisfactoria en la evaluación externa de los estados financieros. Asimismo, la mayor parte de los requerimientos formulados por esta auditoría para la elaboración del presente oficio se remitieron el 27 de setiembre de 2022; no obstante, en algunos casos fue necesario insistir en reiteradas ocasiones para que se nos suministrara lo solicitado y, en el caso del requerimiento formulado a la Gerencia de Pensiones para el Régimen No Contributivo de Pensiones, al 15 de noviembre de 2022 no se había recibido la respuesta.”*

De manera complementaria, se presenta el siguiente cuadro que resume lo descrito anteriormente, debido a que se indican los asuntos que fueron base para la opinión calificada por parte de la Auditoría Externa y se clasifican en su generalidad en 4 causas fundamentales, a saber: Dependencia de Factores Externos, Factores Internos y de Coordinación, Sistemas de Información y asuntos que se presentaron en el año 2020 pero que fueron subsanados en el año 2021, según se detalla:

**Cuadro 1**  
**Clasificación de las Limitaciones y Excepciones**  
**a los Estados Financieros Auditados, según su causa.**  
**Seguro de Salud, Seguro de Pensiones**  
**y Régimen no Contributivo de Pensiones**  
**Al 31 de diciembre de 2020 y 2021**

| Asunto                     | Clasificación  |                            |                         |                    |
|----------------------------|--|----------------------------|-------------------------|--------------------|
|                            | Depende de Factores externos   | Internos y de coordinación | Sistemas de información | Subsanados en 2021 |
| <b>Seguro de Salud</b>     |  |                            |                         |                    |
| 1                          | Cuentas por cobrar por cuota estatal, (población asegurada por el Estado, Ley de Paternidad Responsable, Código de la Niñez, Leyes Especiales, Ley Control de Tabaco, convenios no negociados 2007 y 2011 y convenios negociados 2011) sin confirmación. | X                          |                         |                    |
| 2                          | Cuentas por cobrar por programa de atención primaria trasladado del Ministerio de Salud en proceso de revisión y depuración.   | X                          |                         |                    |
| 3                          | No se suministró la composición de la cuenta de "Inventarios en proceso", saldo acreedor de "los gastos aplicados" y "mercaderías en tránsito".  |                            | X                       |                    |
| 4                          | Diferencias en las tomas físicas de inventario del ALDI sin justificación.   |                            | X                       |                    |
| 5                          | No se suministró auxiliares de las cuentas por pagar comerciales.  |                            | X                       |                    |
| 6                          | Provisión por contingencias legales sin auxiliar detallado que respalde el monto registrado y su cuantía por litigio luego del análisis actuarial.   |                            | X                       |                    |
| 7                          | No se ha realizado análisis de la rotación o caducidad de inventarios de medicamentos, por lo que se desconoce si hay existencias obsoletas o próximas a vencer.   |                            | X                       |                    |
| 8                          | Provisión por vacaciones con diferencias entre el saldo indicado en el reporte y el saldo real que posee el funcionario.   |                            | X                       |                    |
| <b>Seguro de Pensiones</b> |  |                            |                         |                    |
| 1                          | Cuentas por cobrar por cuota estatal servicio doméstico y convenios no negociados de los años 2007 y 2011 en proceso de depuración y conciliación.   | X                          |                         |                    |
| 2                          | No se suministró el cálculo de la "Estimación de cuentas incobrables para los préstamos hipotecarios".   |                            |                         | X                  |
| 3                          | Diferencias en el registro auxiliar de los saldos por amortización de primas y descuentos de inversiones.  |                            | X                       |                    |
| 4                          | No se suministraron los detalles de las cuentas de estimación por incobrables, saldos de otros pasivos a cooperativas y deducción de planilla a trabajadores.  |                            | X                       |                    |
| 5                          | Sobre estimación de la estimación por incobrables en las cuentas por cobrar de cuotas obrero-patronales a patronos y trabajadores independientes con más de diez años de antigüedad.   |                            | X                       |                    |
| 6                          | Cuentas por cobrar con entidades del sector público costarricense relacionadas con el artículo 78 de la LPT pendientes de determinar en instancias judiciales.   | X                          |                         |                    |





| Asunto                                      | Clasificación  |                            |                         |                    |          |
|---|--|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------|
|   | Depende de Factores externos   | Internos y de coordinación | Sistemas de información | Subsanados en 2021 |          |
| 7   | Conciliaciones bancarias en proceso de depuración y revisión.  | X                          |                         |                    |          |
| 8   | No se ha realizado un análisis de las probabilidades de recuperación de las cuentas por cobrar correspondiente a asegurados voluntarios.           | X                          |                         |                    |          |
| <b>Régimen no Contributivo de Pensiones</b> |  |                            |                         |                    |          |
| 1   | Cuentas por cobrar con el Ministerio de Trabajo correspondiente a la LPT y Ley Impuesto Cigarros y Licores sin conciliar y sin gestión cobratoria. | X                          |                         |                    |          |
| 2   | Cuentas por cobrar a la Junta de Protección Social sin confirmación por parte de la entidad.   | X                          |                         |                    |          |
| 3   | Ingresos de la Junta de Protección Social y Poder Judicial de la República de Costa Rica sin confirmación por parte de los entes externos.         | X                          |                         |                    |          |
| <b>Totales</b>                              |  | <b>6</b>                   | <b>9</b>                | <b>3</b>           | <b>1</b> |

Fuente: Oficio AS-AFINPE-208-2022 del 16 de noviembre de 2022.

## 2. Plan de Innovación- Implementación del ERP

Mediante la evaluación que actualmente se encuentra en ejecución por parte de esta Auditoría, denominada : *“Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional denominado: “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”*, se han determinado preliminarmente desviaciones entre aspectos definidos en fase cero y el desarrollo actual del Proyecto Plan de Innovación (programas Implementación y Consolidación del ERP, modernización de SICERE y Multicanal) relacionados con el objetivo del plan, dado que se está abarcando únicamente el programa *“Implementación y Consolidación del ERP”*, excluyéndose actualmente los programas para la modernización de SICERE y Multicanal.

Adicionalmente, el mapa de ruta actual presenta diferencias con el aprobado en fase cero, en relación con aspectos como: la fecha de inicio de los programas y proyectos complementarios, así como los pre-requisitos definidos. Asimismo, se efectuó la exclusión del módulo de recursos humanos (capital humano), se presentan diferencias entre la cantidad de requerimientos que permiten el planteamiento de las condiciones, capacidades y estándares, que se espera que estén presentes o soportados en una solución automatizada para satisfacer lo requerido en los procesos meta establecidos.

En cuanto al seguimiento que efectúa la Dirección de Planificación Institucional al proyecto, se evidencia la necesidad de que exista una definición clara del alcance del Proyecto para identificar el avance real en la implementación de la solución en la Caja, siendo que actualmente el avance está circunscrito al programa de *“Implementación y Consolidación del ERP”* que tiene por objetivo optimizar, integrar y mejorar la eficiencia de los procesos de la gestión financiera, logística y administrativa, dejando para una fase posterior aparentemente los programas de Modernización del Ciclo de Gestión de Aseguramiento (modernización SICERE) y la Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal



Aunado a lo anterior, se evidenció que el modelo de gobierno denominado: “Comité Administración del Portafolio” (integrado por las Gerencias y Presidencia Ejecutiva), no se encuentra formalmente conformado, siendo un aspecto fundamental en la gobernanza del Plan de Innovación que permita integrar una dirección y visión estratégica del portafolio.

Así mismo, se evidenciaron oportunidades de mejora en el *“Informe sobre el Análisis de Escenarios para la Implementación del Programa ERP”* elaborado por la firma de acompañamiento Price Waterhouse Coopers (PwC), esto como consecuencia de que la Administración no solicitó la estimación del costo adicional que podría representar para la Caja la postergación para la salida en vivo del proyecto según los escenarios planteados, aspecto clave para la toma de decisiones de la Junta Directiva, y que la Gerencia Financiera y la Dirección Plan de Innovación informaron a la Gerencia General del traslado del go live (salida en vivo) para enero 2024, siendo que en un inicio se proyectó este objetivo para enero 2023.

Aunado a lo anterior, se determinaron diferencias en el saldo real de la reserva presupuestaria del Plan de Innovación, con respecto a los datos indicados por el Área Tesorería General, razón por la cual se requiere especial atención al componente financiero, debido a que existe el riesgo de que dicha reserva pueda resultar insuficiente para la finalización y mantenimiento del ERP.

En cuanto a los plazos de ejecución previstos en el cartel de la compra 2018LN-000008-5101 relacionado con la contratación de la empresa INETUM (Implementador de la Herramienta ERP), es importante destacar, que existen diferencias en el Plan de Trabajo aprobado, además, se determinaron que los entregables contratados contemplan atrasos según el cronograma.

En ese sentido, uno de los aspectos que afectaron el desempeño del Plan de Innovación ha sido el ciberataque sufrido por la institución el 31 de mayo del año 2022, sin embargo, es importante señalar que los atrasos en el Plan de Trabajo se originaron incluso desde antes de dicho acontecimiento, debido a la dificultad que se tiene para coordinar con todas las partes involucradas en la toma de decisiones (empresas adjudicatarias y la administración).

En línea con lo anterior, referente a la preparación de entregables para la implementación y consolidación del ERP, llama la atención a este Órgano de Fiscalización y Control, que estos fueron aceptados con aspectos pendientes en cuanto a pruebas de acceso de usuarios y ambientes no configurados, asimismo, con el riesgo de que esas dependencias o actividades no se ejecuten de conformidad o generen atrasos en etapas posteriores.

De esta manera, con la recepción del primer tracto licencias para ejecutar las actividades de desarrollo, pruebas, capacitación, preparación de prototipos y producción de “quick wins”, sin disponer de los escenarios habilitados para su uso o en el momento oportuno, provocó que transcurrieran los primeros 12 meses de soporte y mantenimiento incluido, sin estar asignadas, ni obtener los beneficios esperados en cuanto a migración y carga de datos, pruebas y capacitaciones. Una planificación adecuada para la recepción de estas licencias hubiera permitido alargar el pago por el concepto de mantenimiento de las licencias y un mejor aprovechamiento, dado que posterior a los 12 meses, se debe cancelar el 22 % del monto inicial, aproximadamente \$152,793.10 (Ciento cincuenta y dos mil setecientos noventa y tres dólares con 10/100), aspecto que además no estaba determinado en el contrato inicial y que requerirá de una modificación al mismo.



Al igual que el contratista, la Administración Activa está obligada a cumplir con todos los compromisos contractuales adquiridos, en el caso concreto, la normativa establece claramente las pautas para realizar la recepción provisional en caso de que existiera algún faltante que imposibilite la recepción definitiva, esta deberá realizarse dentro del mes siguiente de la recepción provisional o bien dentro del plazo establecido en el cartel, situaciones contrarias a las señaladas, podrían devenir en un incumplimiento de la normativa que regula la materia, posible afectación a los fondos públicos e incidir en la sana administración de la ejecución de la compra de cita.

En relación con la contratación del acompañamiento de PwC compra 2020LN-000002-0001101142, que corresponde a la asesoría especializada externa con conocimiento y experiencia en tecnología SAP, con la finalidad de que supervisara y participara en todas las actividades críticas del proyecto, se determinó un débil aprovechamiento, por cuanto, no se logró la mayor cantidad de funcionarios capacitados; en un planteamiento que buscaba la inducción a las mejores prácticas, necesarias para el involucramiento y un primer acercamiento con usuarios finales del ERP, así como, permitir una evolución del proyecto en la gestión de cambio, según los parámetros establecidos en el cartel.

Además, existen oportunidades de mejora en la atención de las 1 127 “Recomendaciones y Mejoras” incluidas en los informes de PwC de junio 2021 a setiembre 2022, debido a que carecen de un procedimiento para su atención que ha generado que, riesgos relevantes se hayan materializado principalmente aquellos relacionados con la ausencia en la definición de los productos de costeo estratégico (modelo de costos), falta de integración de los sistemas legados (sistemas que mantendrán operaciones integradas con el ERP), atrasos en los proyectos complementarios y falta de un posicionamiento estratégico del proyecto de gestión de cambio, aún y cuando la firma experta de acompañamiento, lo ha venido mencionando a través de los 13 meses que se ha desarrollado la contratación y que actualmente la mayoría se siguen manteniendo en el tiempo.

De igual manera, se ha determinado que del entregable “Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda”, se planificó contractualmente la utilización de 12 000 horas, no obstante, se han utilizado únicamente 1 176 horas (10%), transcurridos 16 meses (setiembre 2022), siendo que la contratación finaliza en mayo 2023, si bien es cierto, este producto es por demanda, es importante resaltar que solo le resta un 33% al tiempo de la contratación para que pueda ser utilizada.

En relación con esta contratación, se determinó una posible concentración de funciones por parte de la Dirección Plan de Innovación con respecto a la revisión y aprobación de productos, atención de recomendaciones dirigidas a esta Dirección, así como, la autorización de los pagos de las facturas emitidas por el proveedor.

De lo anterior, surge la importancia de la planificación en los procesos de contratación administrativa, no solo para garantizar la eficiencia y la eficacia en el abastecimiento de los bienes y servicios, sino para un mejor aseguramiento del patrimonio institucional; una planificación concienzuda, asegura en buena medida el éxito de las demás etapas del proceso concursal, además, permite evaluar los resultados obtenidos a partir de lo definido previamente y adoptar las medidas correctivas necesarias.

Asimismo, la ejecución contractual es uno de los procesos claves en la contratación administrativa, por tal razón, el expediente que se conforme al efecto, debe ser un reflejo inequívoco de la gestión efectuada y contener cada uno de los documentos que sustentan las acciones realizadas. En ese sentido, la Administración Activa debe ser diligente en incluir en el expediente administrativo todos y cada uno de los documentos que se generen en el proceso de la ejecución del contrato.





Por otra parte, de los 19 proyectos complementarios se determinaron debilidades, entre las que se destaca el proyecto P1.02 Modelo de Costos, que presenta un desalineamiento en lo propuesto y aprobado en relación con el Entregable N°3: *“Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial”*, realizado por la firma Ernst & Young y los planos de negocio del módulo de costos en la fase 1, que es un proceso estándar con la base que actualmente lo hace la Institución.

Así mismo, ya han pasado 11 meses desde que la Institución dio por aprobado el producto que ascendió a \$735,185.43 (setecientos treinta y cinco mil ciento ochenta y cinco dólares con cuarenta y tres céntimos), sin embargo, no se ha conformado el equipo intergerencial requerido para definir el “mapa de ruta” y las “condiciones mínimas requeridas” en su implementación al 100%, a pesar de haber sido recomendado por este Órgano de Control y Fiscalización mediante informe de auditoría ASF-164-2021, lo que dificulta tener claridad sobre quién utilizará el módulo de costos en fase 1, ante la ausencia de definición de aspectos clave como la estructura administrativa y funcional para costos en los 8 683 centros de costos. Aunado a lo anterior, se determinó que los proyectos complementarios *“P1.02 modelo de costos”*, *“P1.04 definir la estrategia de mantenimiento institucional”*, *“P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales”*, *“P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores”* y *“P1.10 Definir el catálogo contable”* se encuentran como finalizados, **aún y cuando hay aspectos pendientes de definir.**

Otro aspecto de vital importancia es el relacionado con la calidad de la información financiera y contable que estará migrando al sistema, dado que se determinó que de acuerdo con las estimaciones a setiembre de 2022, el proyecto complementario *“P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables”*, que requiere la conciliación de cuentas contables, presenta un avance de un 18%, mientras que en el caso del proyecto *“P1.06 Preparación de inventarios y valuación de activos fijos”* no se ha iniciado con la valoración de edificios y terrenos al valor de mercado habiendo transcurrido 30 meses, por tanto, existe el riesgo de no disponer oportunamente con la información necesaria para realizar la carga de datos.

Aunado a lo anterior, la Institución presenta un rezago en el proceso de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), lo cual podría afectar la calidad de la información que alimentará al ERP o en su defecto, podría retrasar la planificación establecida para la entrada en vivo del este.

Adicionalmente, existe otro aspecto relevante, que es el grado de avance en la elaboración de las Políticas Contables Específicas basados en las NICSP, considerando que estas son los parámetros necesarios para registrar la información financiero contable de la Institución, además, presentan el conocimiento del proceso, los tratamientos operativos y los registros contables que deben hacerse en cada actividad; razón por la cual al no disponer de su desarrollo e implementación, podría propiciar que la información cargada al ERP presente desviaciones en su calidad tales como: fórmulas de cálculo desactualizadas, depuración de procesos inconclusos, procedimientos obsoletos, registros en base de efectivo cuando se deberían realizar en base de devengo; en resumen, la elaboración de los Estados Financieros presentaría sesgos en la imagen que deben reflejar de la situación financiera de la Institución.



Por otra parte, el proyecto complementario “P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento” ha indicado que estima finalizar a junio 2024 (6 meses posterior a la salida en vivo propuesta por la Gerencia Financiera) el inventario de despiece (división de partes que componen un activo) para mantenimiento en 127 unidades, en el tanto se le apruebe a la Dirección del Plan de Innovación por parte de la Junta Directiva los recursos humanos necesarios para esta labor (dotación adicional de 6 plazas), así como contar con el apoyo de las diferentes unidades.

De igual forma, existen proyectos complementarios como el “P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio”, “P1.18 Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico” y el “P1.17 Actualizar la normativa” que no muestran su activación formalmente y los mismos debían de estar finalizados para la etapa de diseño y configuración que se estableció en fase cero.

En relación con la gestión de almacenes, se determinó ausencia de definiciones para el alcance de la implementación de los WMS (Warehouse Management System o gestión de almacenes) referente a la identificación de cuáles almacenes y cuáles funciones se requieren, así como condiciones de preparación, consideraciones si la funcionalidad básica estándar que trae la herramienta ERP para garantizar un mejor control a los inventarios la Institución es la idónea o bien el análisis y costos que conlleva la función extendida de los EWM (Extended Warehouse Management o Extendido de gestión de almacenes) con licenciamientos adicionales.

Con respecto a la habilitación de la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP, preocupa que se esté adquiriendo una solución de clase mundial y que no se disponga de los recursos necesarios en cuanto a redes de datos, anchos de banda y equipamiento para poder transferir toda la información que se genera y en los tiempos estimados, en virtud de que dentro del proyecto no está claramente definido la forma de solventar esas necesidades en caso de materializarse.

Adicionalmente, se determinó que la construcción de las interfaces por parte de la CCSS, para que 15 sistemas institucionales que mantendrán operaciones integradas junto con el ERP aporten la información requerida, en la mayoría de los casos no se ha definido la cantidad de requerimientos y el 75% de los sistemas involucrados para configurar requerimientos son de atención de la DTIC, por tanto, es de los pendientes críticos a resolver en el corto plazo, debido a que se requiere del apoyo de unidades técnicas fuera del control del Plan de Innovación, donde se presentan temas de prioridades, recursos y otros aspectos que hacen que las necesidades del proyecto no sean atendidas conforme con la oportunidad requerida por la programación de trabajo planteada para el ERP, y de no lograrse una resolución efectiva para este pendiente -donde para la mayoría aún no se cuentan con planes y cronogramas para su desarrollo- está claro que ningún escenario sería posible, poniendo en riesgo inclusive la salida en vivo para enero del 2024.

Es importante, destacar la importancia del Sistema Integrado Gestión de las Personas SIPE con 432 requerimientos, los cuales a la fecha no presentan cronograma para determinar el tiempo estimado de resolución, siendo que esta información es requerida para la correcta implementación del ERP en los módulos de costos, finanzas y presupuesto.



Resultado del estudio, además, se determinó la necesidad de fortalecer las acciones de supervisión e involucramiento activo de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC) en el Proyecto del Plan de Innovación, lo anterior considerando que, como Unidad rectora, es la responsable de asegurar que la institución cuente con sistemas de información y aplicaciones que permitan gestionar adecuadamente la información requerida de conformidad con las políticas de estandarización.

Por otra parte, la Caja tiene una dimensión y zona geográfica amplia a lo largo del territorio nacional, de tal manera que es necesario tener una red de gestores de cambio para llevar a cabo la comunicación asertiva de la información relacionada con el Plan de Innovación. No obstante, a pesar de los esfuerzos efectuados por el equipo, aún se mantiene un porcentaje del 32 % de nula participación de los Gestores del Cambio, lo que no tiene un efecto positivo en el involucramiento, compromiso y pertenencia, de tal manera que coadyuve a llegar a los diferentes usuarios de la Institución, con un mensaje convincente, en poco tiempo y de manera personalizada. Aunado a lo anterior, desde el 01 de octubre del 2022, el Plan de Innovación no ha sustituido al líder del equipo de Gestión de Cambio.

En cuanto al tema del abordaje en las gerencias institucionales como integrantes de interés clave para el Plan de Gestión de Cambio, este Órgano de Fiscalización y Control considera que es un aspecto de mejora, de vital importancia para el éxito del Programa ERP, ya que, la falta de comunicación constante con el nivel superior de la organización, no garantiza un avance relevante, de tal manera que no existe un compromiso y sentido de pertenencia respecto al Proyecto, lo que afecta el involucramiento de los funcionarios que están en los niveles medios y bajos, de ahí la necesidad de fortalecer este proceso. De igual forma, la firma PwC, ha reiterado de forma consistente, la importancia de que el Programa ERP disponga de un liderazgo, patrocinio visible de los altos niveles de la Institución, y el involucramiento estratégico de los directivos y gerentes. Lo anterior, permitirá que el resto de los funcionarios se involucren más con la Gestión de Cambio.

Por último punto, en relación con la valoración del riesgo (identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales), el cual constituye un componente fundamental de todo sistema de control interno, y como tal, responde a la observación y análisis de las condiciones imperantes, tanto internas, como externas en las que se desarrolla la gestión institucional, los responsables de la gestión de riesgos deben concentrar sus esfuerzos para que la información que se registra en la herramienta utilizada para estos efectos sea útil y actualizada, de tal manera que, la misma se constituya en un insumo valioso para la toma de decisiones.

### 3. Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud

Esta Auditoría Interna en atención del Plan Anual Operativo del año 2022 desarrolló el estudio denominado: Auditoría Financiera sobre el análisis integral de los Estados Financieros no Auditados del Seguro de Salud para los periodos terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2021. Como parte de los procedimientos de auditoría realizados, se analizó la Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud en el mediano y largo plazo de conformidad con los resultados de la Valuación Actuarial y el Modelo de Proyecciones Financieras de la Gerencia Financiera.

Conviene indicar que en el caso de la Valuación Actuarial del Seguro de Salud para el año 2021, se tuvo conocimiento del oficio PE-DAE-0745-2022 del 16 de agosto de 2022, suscrito por el Máster Luis Guillermo López Vargas, director actuarial y económico, dirigido al Dr. Álvaro Ramos Chaves, en ese momento presidente ejecutivo, en el cual se incorporaba como adjunto el estudio EST-0076-2022 “Valuación Actuarial del Seguro de Salud, 2021” de julio de 2022.



**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)

La referida valuación actuarial consta de una introducción, antecedentes, marco conceptual, normativo, entorno epidemiológico y carga de la enfermedad, entorno económico y demográfico, análisis retrospectivo, fuentes de información y limitaciones, metodología e hipótesis, resultados y análisis de resultados, identificación de riesgos, sensibilización de resultados, escenario de fortalecimiento de la sostenibilidad, comparación de resultados con el estudio anterior, opinión de las actuarios responsables, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, sin embargo, para estos efectos se enfatiza en los resultados, según se resume:

- a) Se utilizan esencialmente 2 escenarios para los ingresos, a saber: Reglamentarios y Efectivos, el primero incorpora la totalidad de las obligaciones asociadas con las contribuciones patronales, del asegurado y del Estado, es decir, sin tomar en cuenta la morosidad, mientras que el segundo incluye el efecto de la morosidad de patronos, asegurados y del Estado.
- b) Se incorpora un tercer escenario de ingresos que considera el pago parcial de la actual y creciente deuda del Estado. Los supuestos asumen los efectos de que esta deuda se reduzca hasta llegar a 0.
- c) A nivel de gastos se tienen 3 escenarios:
  - En primer lugar, se incluyen los denominados gastos de operación que se refieren a los gastos asociados a la prestación de servicios de salud, subsidios y prestaciones económicas y otros gastos.
  - En segundo lugar, se tiene el Portafolio de Proyectos de Inversión.
  - En tercer lugar, se tienen los programas de fortalecimiento de los servicios de salud, que incluye: el fortalecimiento de los servicios de geriatría, propuesta de reclasificación de Áreas de Salud, y el plan de reducción de brechas en el primer nivel de atención.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente cuadro se resumen los resultados de la valuación actuarial, mostrando los niveles de suficiencia de los ingresos y reservas del seguro de salud para cubrir los compromisos, según los distintos escenarios:

**Cuadro 2**  
**Suficiencia de los ingresos y reservas del Seguro de Salud,**  
**según escenarios de la Valuación Actuarial.**  
**Con corte a diciembre de 2021, proyección 2022-2036**

| Escenario                            | Ingresos- Gastos               |   |   | Considerando las reservas      |   |   |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|---|--------------------------------|---|---|
|                                      | Gastos de operación            | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos + Programa de Fortalecimiento de los servicios de Salud | Gastos de operación            | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos + Programa de Fortalecimiento de los servicios de Salud |
| Base con Ingresos Reglamentarios     | Suficiencia hasta el año 2031. | Suficiencia hasta el año 2028.                | Suficiencia hasta el año 2027.  | Suficiencia hasta el año 2035. | Suficiencia hasta el 2032.                    | Suficiencia hasta el año 2030.  |
| Base con Ingresos Efectivos          | Suficiencia hasta el año 2028. | Suficiencia hasta el año 2026.                | Insuficiente todo el periodo 2023-2036.   | Suficiencia hasta el año 2032. | Suficiencia hasta el año 2027.                | Suficiencia hasta el año 2026.  |
| Fortalecimiento de la sostenibilidad | Suficiencia hasta el año 2031. | Suficiencia hasta el año 2029.                | Suficiencias hasta el año 2029.   | Suficiencia hasta el año 2035. | Suficiencia hasta el año 2032.                | Suficiencia hasta el año 2031.  |

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Valuación Actuarial del Seguro de Salud, diciembre de 2021.

Según se observa en el cuadro anterior, en ninguno de los escenarios se logra un nivel de suficiencia durante el horizonte de análisis de 15 años y particularmente en el escenario base de ingresos efectivos, la suficiencia de ingresos y reservas para cubrir el escenario de gastos que considera todos los compromisos, a saber: Portafolio de Proyectos de Infraestructura, Programa de Fortalecimiento de los Servicios de Salud y los Gastos de Operación sería hasta el año 2026. En ese orden de ideas, al someter este escenario base de ingresos efectivos a supuestos de sensibilización conservadores, medios y optimistas, el periodo de suficiencia se ubica en los años 2025, 2027 y 2028 respectivamente.

De manera complementaria, es importante indicar que el Modelo de Proyecciones Financieras utilizado por la Gerencia Financiera, con el propósito de facilitar el proceso de planificación financiera, gestión de los recursos, seguimiento y determinación de la sostenibilidad de los programas y proyectos en un determinado horizonte de tiempo, utiliza supuestos para observar el comportamiento de las finanzas institucionales en un horizonte de 10 años. Los escenarios que desarrolla este modelo se resumen a continuación:





a) Se presentan 3 escenarios de ingresos, a saber:

- a. Escenario base: Considera una tasa de crecimiento de los ingresos por contribuciones que alcanzan hasta un 3.5% para los años 2022-2026 y hasta el 6.1% para el 2027-2031, mientras que las transferencias y los otros ingresos se ajustan al comportamiento histórico-real.
- b. Escenario intermedio: Considera una tasa de crecimiento de los ingresos por contribuciones que alcanzan hasta un 4% para los años 2022-2026 y hasta el 6.1% para el 2027-2031, un aumento de las transferencias de 5% con respecto al escenario base, ingresos del 10% del monto de los préstamos suscritos por el gobierno, pago parcial de la deuda del estado y los otros ingresos a su comportamiento histórico-real.
- c. Escenario Optimista: El escenario intermedio con un mayor compromiso del Gobierno en sus obligaciones.

b) A nivel de gastos se consideran 3 escenarios:

- a. Escenario de Gastos de Operación del Seguro: Incluye el funcionamiento de los centros de salud y administrativos, el presupuesto laboral, crecimiento natural de servicios y programas institucionales, inversiones en infraestructura y tecnologías de mediana y baja complejidad.
- b. Escenario de Portafolio de Inversiones y fideicomiso: Además del escenario anterior considera el financiamiento del Portafolio Institucional de Inversiones con sus gastos de operación e inversión, el Fideicomiso y sus gastos de puesta en operación.
- c. Escenario Fortalecimiento de la Prestación de Servicios: Además del escenario anterior considera el Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención, Reclasificación de Áreas de Salud, Consolidación de Redes Integradas y Refuerzo de Servicios de Geriatría.

En esos términos, este modelo ha sido utilizado por la Gerencia Financiera, para apoyar la toma de decisiones en al menos tres ocasiones, a saber: presentación y primera utilización relacionado con la suficiencia de los ingresos y reservas del Seguro de Salud proyección 2022-2031 (oficio GF-4343-2021 del 06 de diciembre de 2021), para la propuesta de creación de plazas (oficio GF-1713-2022 del 03 de mayo de 2022) y para la propuesta de aumento salarial retroactivo del periodo 2020 (GF-927-06-2022 del 17 de agosto de 2022).

En este último oficio mencionado del 17 de agosto de 2022, los resultados de la aplicación del Modelo y la combinación de los escenarios se resume de la siguiente manera:

**Cuadro 3**  
**Suficiencia de los ingresos y reservas del Seguro de Salud,**  
**según escenarios del Modelo de Proyecciones Financieras.**  
**Al 17 de agosto de 2022, proyección 2022-2031**

| Escenario  | Ingresos- Gastos + Reservas             |   |  |
|------------|---|---|--|
|            | Gastos de operación                     | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos | Gastos de operación + Portafolio de Proyectos +Programa de Fortalecimiento de los servicios de Salud |
| Base       | Suficiencia todo el periodo (2022-2031) | Suficiencia hasta el año 2027.                | Suficiencia hasta el año 2026.   |
| Intermedio | Suficiencia todo el periodo (2022-2031) | Suficiencia todo el periodo (2022-2031)       | Suficiencia hasta el año 2030.   |
| Optimista  | Suficiencia todo el periodo (2022-2031) | Suficiencia todo el periodo (2022-2031)       | Suficiencia todo el periodo (2022-2031)  |

**Fuente:** Elaboración propia con base en el oficio GF-927-06-2022 del 17 de agosto de 2022.

De acuerdo con lo observado, con un horizonte de 10 años, en todos los escenarios de ingresos existe suficiencia para cubrir el escenario de gastos de operación, al incorporar el Portafolio de Proyectos solamente los escenarios optimista e intermedio, asimismo, considerando adicionalmente el fortalecimiento de los servicios de salud, solamente se presenta suficiencia para el escenario optimista. Por su parte, los 3 escenarios restantes alcanzan la suficiencia entre el año 2026 y 2030.

Para mayor claridad respecto a los resultados expuestos a continuación se presentan las proyecciones de los ingresos y gastos para el escenario “base de Ingresos” y el “escenario c” de gastos que incluye todos los compromisos:

**Cuadro 4**

**Suficiencia de los ingresos y reservas del Seguro de Salud, según escenario base de ingresos y todos los compromisos de gasto.**

**Al 06 de diciembre de 2021 y 17 de agosto de 2022, proyección 2022-2031**

| Año  | Ingresos     | Gastos       | Ingresos-Gastos | Ingresos-Gastos+Reservas |
|------|--------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| 2022 | 3,308,888.00 | 3,335,904.00 | (27,016.00)     | 1,449,948.00             |
| 2023 | 3,275,738.00 | 3,380,344.00 | (104,606.00)    | 1,345,342.00             |
| 2024 | 3,258,716.00 | 3,540,487.00 | (281,771.00)    | 1,063,571.00             |
| 2025 | 3,236,974.00 | 3,783,615.00 | (546,641.00)    | 516,930.00               |
| 2026 | 3,232,386.00 | 4,038,400.00 | (806,014.00)    | (289,084.00)             |
| 2027 | 3,257,952.00 | 4,038,916.00 | (780,964.00)    | (1,070,048.00)           |
| 2028 | 3,345,917.00 | 4,050,352.00 | (704,435.00)    | (1,774,483.00)           |
| 2029 | 3,468,452.00 | 4,119,736.00 | (651,284.00)    | (2,425,767.00)           |
| 2030 | 3,610,923.00 | 4,218,862.00 | (607,939.00)    | (3,033,706.00)           |
| 2031 | 3,901,672.00 | 4,449,556.00 | (547,884.00)    | (3,581,590.00)           |

**Fuente:** Elaboración propia con base en el oficio GF-927-06-2022 del 17 de agosto de 2022.

En el cuadro anterior, se detalla el comportamiento de los ingresos y los gastos, así como los saldos resultantes desde el año 2022 hasta el año 2031 sin considerar las reservas del Seguro de Salud y también considerándolas. Según se observa para el año 2026 es cuando se presenta el punto crítico, debido a que al tomar los ingresos proyectados más las reservas y restarle los gastos, se obtiene un saldo negativo de ¢289.084 millones.

Al respecto, es importante traer a colación lo indicado por el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, director de Presupuesto en el oficio GF-DP-2688-2022 del 07 de noviembre de 2022, en el que remitió a esta Auditoría información sobre los costos estimados de los Proyectos del Seguro de Salud para el periodo 2022-2032, a saber:

El monto estimado de los gastos de inversión y operación del Portafolio de Proyectos de Inversión 2022-2023, asciende a ¢4,242,472.83 millones para el escenario 1 (227 proyectos) y proyectos de TIC (49 proyectos), según se muestra a continuación:

**Cuadro 5**  
**Cantidad y monto total estimado de gastos de inversión y operación**  
**Portafolio de Proyectos de inversión 2022-2023, escenario 1 y proyectos de TIC**  
**En millones**

| <b>Tipo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Inversión 2022-2023</b> | <b>Operación 2022-2032</b> | <b>Total General 2022-2032</b> | <b>%Participación</b> |
|--|-----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Fideicomiso Inmobiliario   | 31              | 515,431.90                 | 619,881.50                 | 1,135,313.40                   | 26.76%                |
| Hospitales Regionales  | 4               | 348,456.34                 | 685,113.93                 | 1,033,570.27                   | 24.36%                |
| Hospitales Nacionales  | 8               | 69,176.02                  | 613,053.29                 | 682,229.31                     | 16.08%                |
| Hospitales Especializados  | 5               | 106,276.63                 | 165,670.33                 | 271,946.96                     | 6.41%                 |
| Equipo Médico  | 26              | 105,895.38                 | 133,714.14                 | 239,609.52                     | 5.65%                 |
| EDUS   | 18              | 163,688.68                 | 59,022.09                  | 222,710.77                     | 5.25%                 |
| Hospitales Periféricos   | 6               | 55,988.75                  | 143,633.22                 | 199,621.97                     | 4.71%                 |
| Sedes de Área por Gestión Interna  | 10              | 23,405.08                  | 126,792.71                 | 150,197.78                     | 3.54%                 |
| Edificio Administrativo  | 5               | 43,583.20                  | 23,539.09                  | 67,122.29                      | 1.58%                 |
| Programa de mejora de la Seguridad Física y Humana de la Infraestructura | 28              | 43,937.00                  | 16,745.57                  | 60,682.57                      | 1.43%                 |
| TIC  | 49              | 38,330.00                  | 17,861.94                  | 56,191.94                      | 1.32%                 |
| Sucursales por fideicomiso   | 22              | 27,976.04                  | 20,469.50                  | 48,445.54                      | 1.14%                 |
| EBAIS  | 35              | 17,762.11                  | 13,591.35                  | 31,353.46                      | 0.74%                 |
| Otros  | 29              | 32,624.23                  | 10,852.83                  | 43,477.06                      | 1.02%                 |
| <b>Totales</b>   | <b>276</b>      | <b>1,592,531.35</b>        | <b>2,649,941.48</b>        | <b>4,242,472.83</b>            | <b>100.00%</b>        |

**Fuente:** Elaborado con base en la información aportada por la Dirección de Presupuesto en oficio GF-DP-2688-2022 del 07 de noviembre de 2022

Por otra parte, el monto estimado de gastos de inversión y operación para el Programa de Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención, Fortalecimiento de los Servicios de Geriatria, Reclasificación de las Áreas de Salud e Implementación de las Redes Integradas de Servicios de Salud, durante el periodo 2022-2023 es el siguiente:

**Cuadro 6**  
**Monto total estimado de gastos de inversión y operación, según proyecto**  
**Proyectos para el Fortalecimiento de la prestación de Servicios**  
**En millones**

| Proyecto                                    | Inversión<br>2022-2032 | Operación<br>2022-2032 | Financiamiento<br>de plazas<br>2022-2032 | Total General<br>2022-2032 | %Participación |
|---|------------------------|------------------------|--|----------------------------|----------------|
| Fortalecimiento Primer Nivel<br>de Atención | 44,708.00              | 755,386.00             | 242,911.00                               | 1,043,005.00               | 82.49%         |
| Servicios de Geriatría                      |                        | 15,017.00              | 46,705.00                                | 61,722.00                  | 4.88%          |
| Reclasificación de Áreas de<br>Salud        | 19,099.00              | 24,226.00              | 94,497.00                                | 137,822.00                 | 10.90%         |
| Redes Integradas                            |                        |                        | 21,902.00                                | 21,902.00                  | 1.73%          |
| <b>Total</b>                                | <b>63,807</b>          | <b>794,629</b>         | <b>406,015</b>                           | <b>1,264,451</b>           | <b>100.00%</b> |

Fuente: Elaborado con base en la información aportada por la Dirección de Presupuesto en oficio GF-DP-2688-2022 del 07 de noviembre de 2022

Adicionalmente, en el citado oficio de la Dirección de Presupuesto se realizan las siguientes acotaciones de relevancia:

*“3. La fuente de financiamiento de estos programas son los ingresos corrientes y las reservas que ha venido acumulando el Seguro de Salud para el desarrollo del portafolio de inversiones. Aunado a lo anterior, podrían disponerse recursos de transferencias adicionales realizadas por el Estado como pago a la deuda con la seguridad social.*

*4. Se debe destacar que la situación financiera del Seguro de Salud se ve impactada por múltiples variables, algunas de alcance institucional y otras que requerirán el consenso del país para mejorar las finanzas de la Seguridad Social, por lo que se requiere que uno de los principales retos sería disponer de un equilibrio entre la prestación de los servicios de salud y su financiamiento, este aspecto tendrá un énfasis especial en el corto plazo, pero no se debe perder de vista la estrategia institucional plasmada en los diferentes planes y la orientación para alcanzar más salud, mejores servicios y menores costos para beneficio de los usuarios.*

*5. A través del modelo de Proyección de la Gerencia Financiera, se han realizado estimaciones que muestran la viabilidad financiera para el inicio de los programas mencionados, dejando claro en los estudios y en los acuerdos de Junta Directiva, que su implementación en el tiempo estará sujeta a la disponibilidad de recursos y la situación financiera, aspectos que la Gerencia Financiera dará seguimiento oportuno y constante, para la mejor toma de decisiones.”*

En virtud lo expuesto, esta Auditoría en el referido informe sobre el análisis integral de los Estados Financieros no Auditados del Seguro de Salud que se encuentra en proceso de oficialización, propone una recomendación para la Gerencia Financiera que consiste en la elaboración de un plan de trabajo que incida en garantizar la suficiencia y sostenibilidad del Seguro de Salud, mediante la definición de los siguientes aspectos:





- a) Estrategias concretas para incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento, así como para fortalecer las fuentes existentes.
- b) Medidas concretas para aumentar la eficiencia y calidad de los gastos e inversiones del Seguro de Salud.
- c) Priorización de iniciativas de inversión según las posibilidades financieras de la institución.
- d) Establecimiento de mecanismos para garantizar que todas las iniciativas de inversión sean sometidas a un análisis de viabilidad financiera previo su aprobación.

Teniendo en cuenta lo anterior y en cumplimiento del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados y recomendaciones derivadas de los estudios de auditoría deberán informarse de manera oral y escrita, razón por la cual una vez se concluya con este proceso, el referido informe será remitido de manera oficial a la Administración Activa para que adopten las acciones necesarias para abordar los retos para la Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud en el corto, mediano y largo plazo.

#### 4. Consideraciones finales

Las causas relacionadas con la emisión de una opinión calificada en la evaluación de la auditoría externa de los estados financieros de la institución, tienen su origen en factores tanto internos como externos; de ahí la importancia de que se implementen los mecanismos de control y de coordinación entre las diferentes unidades para que reflejen razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones conforme a las prácticas, principios y demás instrumentos que regulan la presentación de la información contable.

Es evidente, de acuerdo con los resultados del seguimiento efectuado mediante oficio AS-AFINPE-208-2022, que la mayoría de los asuntos que sirvieron de base para la emisión de la opinión calificada en la evaluación de los estados financieros al 31 de diciembre de 2021, ya estaban presentes en los resultados obtenidos en el estudio con corte al 31 de diciembre de 2020, tema que debe ser analizado de manera integral por los encargados de la toma de decisiones.

En relación con el proyecto Plan de Innovación, se considera relevante que la Junta Directiva valore otorgar a este proyecto un nivel de priorización institucional a través de la Gerencia General para que se realicen las acciones administrativas correspondientes para garantizar la salida en vivo en el año 2024, considerando que, según lo expuesto en el presente documento, el proyecto Plan de Innovación presenta riesgos que podrían ocasionar un atraso a su salida en vivo más allá del 2024.

Aunado a lo anterior es relevante que el Plan de Innovación, se visualice como un proyecto de responsabilidad de todas las gerencias principalmente con la activación del modelo de gobierno denominado: Comité Administración del portafolio, por cuanto los beneficios de la solución engloba a toda la Institución, permitirá la participación y el involucramiento activo de todos los niveles y la preparación para la serie de actividades que se requieren realizar el próximo año, como las pruebas a la solución tecnológica, la identificación de los 12 000 usuarios, roles y perfiles de la herramienta ERP SAP/HANA, así como las capacitaciones de cada uno de los funcionarios claves que utilizarán la herramienta, la carga de datos y el retiro de los sistemas legados.



Lo anterior, permitirá que el proyecto estratégico Plan de Innovación cumpla con su objetivo, dada la inversión que se está realizando, con el fin de lograr una automatización a nivel institucional de la gestión financiera, administrativa y logística, mediante un modelo de operación futuro basado en las mejores prácticas y apoyado en soluciones tecnológicas de clase mundial (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales).

Por lo tanto, es de vital importancia que la Junta Directiva desde su rol estratégico, instruya las líneas de acción necesarias para una efectiva Gobernanza de este proyecto, que facilite la toma de decisiones estratégicas, con la integración de todas las Gerencias, donde se trabaje de manera coordinada con la Dirección del Plan de Innovación, con el fin de lograr los objetivos propuestas para el proyecto.

Aunado a lo anterior, producto de la renuncia de la Licda. Marcela Quesada Fallas como directora del Proyecto, necesario que la Administración realice las acciones pertinentes para su sustitución con la finalidad de que la persona elegida cumpla con los requisitos, características e idoneidad que el puesto requiere para un proyecto tan trascendental para la Caja.

Por otro lado, los resultados evidenciados en la Valuación Actuarial del Seguro de Salud, 2021 de julio de 2022 así como del Modelo de Proyecciones Financieras de agosto de 2022 demuestran que en el corto y mediano plazo la Institución requerirá de las reservas del Seguro de Salud para hacer frente a los distintos compromisos, a saber: gastos ordinarios, portafolio de proyectos de inversión y fortalecimiento de los servicios de salud.

En esos términos, considerando ambos instrumentos de proyección de ingresos y gastos, se tiene que para los escenarios base de ingresos, la suficiencia para cubrir todos los compromisos de gasto previstos se presentaría hasta el año 2026, aún considerando la utilización de las reservas.

Por esto, los retos para la Sostenibilidad del Seguro de Salud para los próximos años demandan la generación e implementación de acciones concretas y organizadas desde el ámbito de acción institucional o mediante políticas públicas a nivel nacional que puedan garantizar el equilibrio entre las finanzas y la prestación de los servicios con calidad y oportunidad para la población en el largo plazo, siendo fundamental el rol del Jerarca para concretar estas acciones por medio del seguimiento a nivel Institucional y las coordinaciones a nivel político de aquellas medidas que requieran el involucramiento de otros actores como el Ministerio de Hacienda, la Asamblea Legislativa, Poder Ejecutivo entre otros.

Además, resulta indispensable que a nivel institucional se dispongan de los mecanismos necesarios para evaluar las posibilidades de financiamiento para las inversiones y gastos de operación que impliquen los nuevos proyectos que se implementen, siendo conveniente que la Gerencia Financiera tenga una participación activa en la determinación de viabilidad financiera de cualquier proyecto y mantenga un constante monitoreo del comportamiento y la disponibilidad de los recursos, en aras de mantener el equilibrio entre los ingresos y gastos.



**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)

Finalmente, es importante recalcar que los criterios de esta Auditoría se emiten en el marco de las competencias y potestades en materia de asesoría, consultoría, prevención de manera objetiva, independiente e imparcial establecidas en la Ley General de Control Interno, con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones de esa estimable Junta Directiva, en procura de fortalecer el buen gobierno, transparencia y sana administración de los recursos públicos, siendo que los planteamientos efectuados en el presente documento, deben ser debidamente analizados por la Administración Activa, para que de conformidad con sus potestades y competencias procedan a la respectiva valoración técnica, actuarial, financiera y jurídica que corresponda.

Atentamente,

**AUDITORÍA INTERNA**

M. S.c. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/EMVG/JJSF/GEB/CAG/lbc

C. Auditoría

Referencia: ID-78311