

# EVALUACIÓN PLAN - PRESUPUESTO

INFORME | SEMESTRE 2023



ELABORADO POR  
Depto. Plan Operativo y Presupuesto

# CONTENIDO

Página

02

## Aspectos Generales

03

### Apartado 1

#### INGRESOS

- Ingresos corrientes
- Ingresos de Capital
- Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2021-2023

11

### Apartado 2

#### EGRESOS

- Ejecución de Presupuesto de Egresos por Clasificación Económica del Gasto
- Ejecución de Presupuesto de Egresos por Programa
- Ejecución presupuestaria de egresos 2021-2023
- Resultados de la ejecución presupuestaria
- Indicadores de la ejecución presupuestaria
- Factores que impactaron la ejecución presupuestaria (limitaciones)

21

### Apartado 3

#### GESTIÓN PROGRAMÁTICA

- Avance en el cumplimiento de objetivos y metas en función de los indicadores.
- Vinculación Plan Presupuesto de subprogramas relevantes de la institución
- Resultados de los criterios de valoración
- Desempeño institucional y programático
- Avance en el cumplimiento de objetivos y metas de mediano y largo plazo

43

### Apartado 4

#### MEDIDAS CORRECTIVAS Y ACCIONES A SEGUIR

# ASPECTOS GENERALES



El Instituto Nacional de Seguros es la institución autónoma aseguradora del Estado Costarricense. Creada por Ley No. 12 del 30 de octubre de 1924, modificada por la Ley No. 8653 “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, publicada en el Alcance No. 30 a la Gaceta del 07 de agosto del 2008. Según dicta el artículo No.52 Instituto Nacional de Seguros, de dicha Ley:

*“El Instituto Nacional de Seguros, es la institución autónoma aseguradora del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, autorizada para desarrollar la actividad aseguradora y reaseguradora. En dichas actividades le será aplicable la regulación, la supervisión y el régimen sancionatorio dispuesto para todas las entidades aseguradoras.”*

A nivel interno, conforme lo establece la ley 8653 Ley Reguladora del Mercado de Seguros, los planes y presupuestos de la institución serán aprobados por la Junta Directiva del Instituto, de conformidad con lo establecido en el artículo 3 “Planificación” y artículo 5 “Funcionamiento de la Junta Directiva”, que establece:

*“Los planes operativos institucionales anuales, a mediano y largo plazo, así como el plan estratégico institucional, deberán ser aprobados por la Junta Directiva del INS, su elaboración, principios y requerimientos generales serán regulados internamente por el mismo Instituto, de conformidad con las sanas prácticas administrativas y del negocio.”*

Asimismo, con sustento en el artículo 1 de la Ley 8131 Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, que establece:

*“Las disposiciones de esta Ley no serán aplicables a los bancos públicos ni al Instituto Nacional de Seguros, excepto en lo correspondiente al trámite de aprobación de sus presupuestos, así como a lo ordenado en los artículos 57 y 94 y en el título X de esta Ley.”*

Por tal motivo, se presenta en los siguientes apartados los aspectos relacionados con la ejecución y evaluación de los planes institucionales y los recursos asignados, para el período que corresponde al I trimestre del ejercicio económico 2023, en consideración con el numeral 4.5.2 de la Norma Técnica sobre Presupuesto Público, que indica el alcance de la fase de evaluación presupuestaria, del cual se extrae:

*“La evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario -tanto a nivel institucional como programático- en relación con los esperados y para los cuales se aprobó el presupuesto. Además, analiza la contribución de esos resultados al cumplimiento de la misión, políticas y objetivos de mediano y largo plazo.”*

# 01 Apartado

---

## INGRESOS:

- Ingresos corrientes
- Ingresos de capital
- Ejecución presupuestaria de ingresos 2021-2023



# INFORME I SEMESTRE 2023

Instituto Nacional de Seguros

## INGRESOS

Por la naturaleza de las funciones que desarrolla el INS, la mayor proporción de recursos que percibe provienen de la cuenta Ingresos Corrientes, vinculados a los Ingresos No Tributarios, en la que se incorporan los recursos relacionados con la venta de seguros y reaseguros. Específicamente, para el I semestre del 2023, esta subpartida representa el 83% del total del presupuesto de ingresos reales de la entidad. El 17% corresponden a Ingresos de Capital reflejados principalmente en la recuperación de préstamos y otras inversiones.

Detalle de los ingresos de la Institución al 30 de junio del 2023:

Cuadro No. 1  
Informe de ejecución de ingresos al 30 de junio del 2023  
(en millones de colones)

| Cuenta   | Ingresos presupuestados | Ingresos Reales  | % Ejecución | % Participación |
|--|-------------------------|------------------|-------------|-----------------|
| <b>Ingresos corrientes</b>                     | <b>834 156,1</b>        | <b>395 455,2</b> | <b>47</b>   | <b>83</b>       |
| -Ingresos no Tributarios                       | <b>834 156,1</b>        | <b>395 455,2</b> | <b>47</b>   |                 |
| ▪ Venta de servicios                           | 725 715,3               | 335 905,1        | 46          |                 |
| ○ Venta de seguros                             | 684 524,6               | 311 107,0        | 45          | 65              |
| ○ Reaseguros                                   | 40 530,0                | 24 456,1         | 60          | 5               |
| ○ Alquileres                                   | 444,4                   | 196,3            | 44          | 0               |
| ○ Otros servicios                              | 216,2                   | 145,7            | 67          | 0               |
| ▪ Renta de activos financieros                 | 91 402,2                | 53 539,2         | 59          | 11              |
| ▪ Multas, sanciones, remates y comisos         | 504,9                   | 294,9            | 58          | 0               |
| ▪ Intereses moratorios                         | 389,3                   | 255,1            | 66          | 0               |
| -Otros ingresos no Tributarios                 | <b>16 144,4</b>         | <b>5 460,9</b>   | <b>34</b>   |                 |
| ▪ Ingresos varios no especificados             | 16 144,4                | 5 460,9          | 34          | 1               |
| <b>Ingresos de capital</b>                     | <b>259 766,2</b>        | <b>81 183,7</b>  | <b>31</b>   | <b>17</b>       |
| -Recuperación de préstamos y otras inversiones | 253 392,7               | 76 694,3         | 30          |                 |
| ▪ Recuperación préstamos sector privado        | 9 038,7                 | 5 954,0          | 66          | 1               |
| ▪ Recuperación de otras inversiones            | 244 354,0               | 70 740,3         | 29          | 15              |
| -Otros ingresos de capital                     | 6 373,5                 | 4 489,5          | 70          | 1               |
| <b>Total</b>                                   | <b>1 093 922,3</b>      | <b>476 638,9</b> | <b>44</b>   | <b>100</b>      |

FUENTE: Departamento Plan Operativo y Presupuesto. Sistema Integrado Financiero Administrativo. Informe de Ejecución de Presupuesto de ingresos y egresos al 30-06-2023 emitido el 10 de julio del 2023.

Es importante indicar que, el presupuesto de ingresos no incluye la suma de ¢268.335,9 millones correspondientes a recursos de vigencias anteriores, así como ¢618.045,2 millones referentes a ingresos reales, por lo que no se considera dentro del porcentaje total de participación.



## INGRESOS CORRIENTES

| Ingresos presupuestados | Ingresos Reales | % Ejecución | % Participación |
|-------------------------|-----------------|-------------|-----------------|
| 834 156,1               | 395 455,2       | 47          | 83              |

Como se puede observar en el cuadro No. 1, los Ingresos No Tributarios percibidos por parte del INS al 30 de junio del 2023, alcanzaron un 47% del monto presupuestado. Se presenta a continuación detalle de los ingresos más relevantes para el período en estudio:

### Multas, sanciones y otros servicios

La subpartida de “Multas, sanciones, remates y comisos” alcanza una ejecución del 58% registrando los ingresos por multas y sanciones asociados a los diferentes procesos contractuales. De seguido con un 67% de ejecución destacan “Otros servicios” con ingresos asociados principalmente a recursos generados por el Museo de Jade.

### Intereses moratorios (\*)

Con un 66% de ejecución asociados al pago de intereses sobre los préstamos hipotecarios y el cobro generado por el pago tardío en el seguro obligatorio automotor.

### Reaseguros

Presenta un 60% de ejecución, que registra las recuperaciones por siniestros en reaseguros cedidos, automático o facultativo, con una participación equivalente al 5% del presupuesto total de los ingresos reales.

### Renta de Activos Financieros

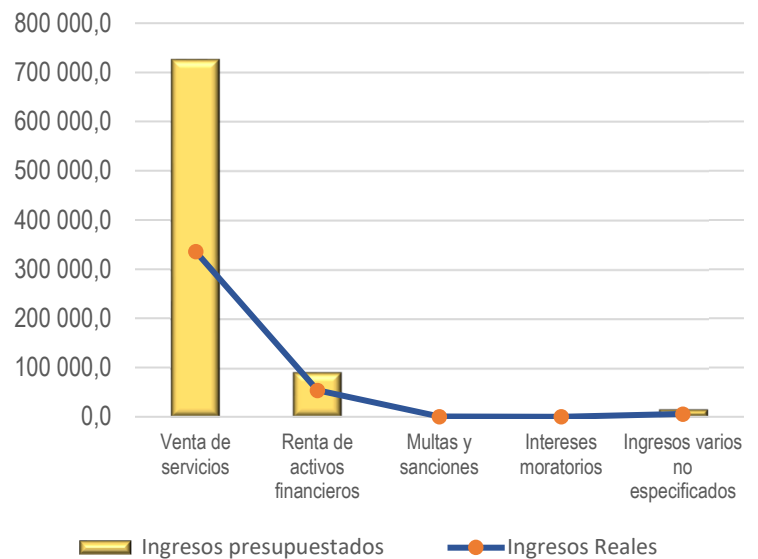
Con una participación del 11% de los ingresos reales, muestra una ejecución del 59% producto de los intereses sobre títulos valores y otras rentas de activos financieros (intereses sobre cuentas corrientes y diferencias de cambio).

### Ventas de Seguros

Con un porcentaje de participación de un 65% respecto del presupuesto total, y que representan los ingresos medulares de la institución, se menciona el subgrupo de “Venta de Seguros”, cuya ejecución alcanzó el 45% al 30 de junio del 2023.

En resumen, la ejecución presupuestaria de ingresos corrientes al 30 de junio del 2023 se muestra en el gráfico No. 1.

Gráfico No. 1  
Ejecución presupuestaria de ingresos





## Detalle de Ingresos por Ventas de Seguros

Tal y como se indicó anteriormente, los ingresos por “Ventas de seguros” son parte medular del presupuesto total de la institución, con una participación del 65% de este y con una ejecución al 30 de junio del 45%. A continuación, se muestra detalle de la información mensual de ingresos, así como un comparativo de la ejecución de ingresos por venta de seguros con la finalidad de detallar el comportamiento de las primas, respecto a junio del 2022, a nivel de línea de seguros, lo que permite mayor claridad de la ejecución presupuestaria del ejercicio 2023:

|                          | Ingreso Efectivo 2022 | Ingreso Efectivo 2023 | % de Var. |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| <b>Ventas de Seguros</b> | <b>307 049,9</b>      | <b>311 107,0</b>      | <b>1%</b> |

Información considerada de carácter confidencial

Información considerada de carácter confidencial



En el gráfico No. 2, se presenta el comportamiento mensual de ingresos por ventas de seguros:

Gráfico No. 2  
**Comportamiento del ingreso mensual - I Semestre**  
(en millones de colones)

Información considerada de carácter confidencial



## INGRESOS DE CAPITAL

| Ingresos presupuestados | Ingresos Reales | % Ejecución | % Participación |
|-------------------------|-----------------|-------------|-----------------|
| 259 766,2               | 81 183,7        | 31          | 17              |

Los Ingresos de Capital alcanzaron un 31% de ejecución respecto del monto total presupuestado. De acuerdo con el porcentaje de participación, se cita el grupo de “Recuperación de préstamos y otras inversiones”, cuya ejecución fue de 30%, que responde a los vencimientos de las inversiones de largo plazo.

En resumen, la ejecución presupuestaria de ingresos de capital al 30 de junio del 2023 se muestra en el gráfico No. 3.

Gráfico No. 3  
Ejecución presupuestaria de Ingresos de Capital  
(en millones de colones)





## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS 2021-2023

En el gráfico No. 4, se presenta detalle de la ejecución a nivel de ingresos, del período 2021-2023 al 30 de junio de cada ejercicio, donde los ingresos corrientes muestran una tendencia acorde al comportamiento de los períodos. A nivel de los ingresos de capital, se experimenta, para el período 2021, una mayor recuperación de títulos valores en el sector de Gobierno Central, producto de la participación en canjes con el Ministerio de Hacienda; sin embargo, es importante recordar que este ingreso está relacionado con la adquisición de valores en los diferentes sectores del mercado, para desarrollo de la actividad de inversión, vinculada a la estrategia definida para tal fin, así como de los diferentes negocios que surjan.

Desde el 2022 se presenta una baja, producto de las condiciones del mercado, económicas y sociales, tanto nacional como internacional: aumento en tasas de interés, la actividad económica local se desacelera, variaciones en el tipo de cambio, disminución del valor de las UDES lo que provoca un menor ingreso al final del ejercicio 2022, entre otros.

Gráfico No. 4  
**Ejecución presupuestaria de Ingresos, 2021- 2023**  
(en millones de colones)



# 02

# Apartado

---

## EGRESOS:

- Ejecución de Presupuesto de Egresos por Clasificación Económica del Gasto
- Ejecución de Presupuesto de Egresos por Programa
- Ejecución presupuestaria de egresos 2021-2023
- Resultados de la ejecución presupuestaria
- Indicadores de la ejecución presupuestaria
- Factores que impactaron la ejecución presupuestaria (limitaciones)

# INFORME I SEMESTRE 2023

Instituto Nacional de Seguros

## EGRESOS

Por la naturaleza de las funciones que desarrolla el INS, la mayor proporción de recursos erogados al 30 de junio del 2023, provienen del “Gasto Corriente”, con un 75% de la ejecución total; siendo la partida de Servicios la de mayor importancia ya que considera los recursos de la actividad sustantiva del INS (cumplimiento de las obligaciones de los contratos de seguros (pagos ante eventual siniestro), los gastos por concepto de servicios comerciales y financieros, los destinados a la promoción de los seguros, entre otros). El 25% de los gastos restantes corresponden a las “Inversiones”, es decir, ¢126.202,3 millones que respaldan principalmente la Adquisición de Valores en los diferentes sectores del mercado, entre otros.

A continuación, se presenta un detalle de los egresos de la Institución al 30 de junio del 2023:

Cuadro No. 2  
**Informe de Ejecución de Presupuesto de Egresos por Clasificación Económica del Gasto**  
(en millones de colones)

| Partida                              | Presupuesto        | Participación relativa | Gastado          | % ejecución |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------|------------------|-------------|
| <b>Gastos Corrientes</b>             | <b>820 476,8</b>   | <b>61</b>              | <b>385 560,3</b> | <b>47</b>   |
| -Remuneraciones                      | 78 849,5           | 6                      | 35 211,7         | 45          |
| -Servicios                           | 650 784,4          | 48                     | 307 162,7        | 47          |
| ° Comisiones por ventas de seguros   | 73 823,8           |                        | 41 383,9         | 56          |
| ° Reaseguros                         | 87 350,0           |                        | 42 363,6         | 48          |
| ° Obligaciones por contratos seguros | 372 306,4          |                        | 186 164,8        | 50          |
| ° Otros servicios                    | 117 304,2          |                        | 37 250,4         | 32          |
| -Materiales y Suministros            | 21 830,1           | 2                      | 7 529,1          | 34          |
| -Intereses y Comisiones              | 3 730,6            | 0                      | 1 667,2          | 45          |
| -Transferencias Corrientes           | 65 282,3           | 5                      | 33 989,6         | 52          |
| <b>Gastos de Capital</b>             | <b>39 476,3</b>    | <b>3</b>               | <b>5 511,0</b>   | <b>14</b>   |
| -Bienes Duraderos                    | 39 476,3           |                        | 5 511,0          | 14          |
| <b>Transacciones Financieras</b>     | <b>490 192,9</b>   | <b>36</b>              | <b>120 691,3</b> | <b>25</b>   |
| -Concesión de préstamos              | 11 652,9           |                        | 4 101,1          | 35          |
| -Adquisición de valores              | 400 000,0          |                        | 116 590,2        | 29          |
| -Otros activos financieros           | 78 540,0           |                        | 0,0              | 0           |
| <b>Total (1)</b>                     | <b>1 350 145,9</b> | <b>100</b>             | <b>511 762,6</b> | <b>38</b>   |

**FUENTE:** - Departamento Plan Operativo y Presupuesto. Sistema Integrado Financiero Administrativo. Informe de Ejecución de Presupuesto de ingresos y egresos al 30-06-2023 emitido el 10 y 11 de julio del 2023.

(1) Programa 01. Excluye Sumas Libres Sin Asignación Presupuestaria por ¢12.112,3 millones, por lo que no se considera dentro del porcentaje total de participación.

## GASTOS CORRIENTES

| Presupuesto | Gasto     | % Ejecución | % Participación |
|-------------|-----------|-------------|-----------------|
| 820 476,8   | 385 560,3 | 47          | 61              |



Como se puede observar en el cuadro No. 2, los gastos corrientes erogados por parte del INS al 30 de junio del 2023 alcanzaron un 47% del monto presupuestado. Entre las partidas con mayor porcentaje de ejecución están:

## Transferencias Corrientes

Con una ejecución del 52%, se respalda el pago de transferencias a distintas entidades, dentro de la cual se destaca el aporte del 4% al Benemérito Cuerpo de Bomberos y el aporte al Ministerio de Hacienda del 25% sobre las utilidades del INS, en apego al Artículo 10 del Capítulo IV Disposiciones Varias de la Ley 8653 "Ley Reguladora del Mercado de Seguros"; el aporte al INEC, que entró en vigor a mediados de junio del 2019.

## Servicios

Con una participación relativa de un 48% del presupuesto total de gasto, cuya ejecución es del 47%, engloba los gastos asociados al pago de comisiones, reaseguros y siniestros que resultan como obligaciones por la firma de contratos de seguros, este último con una ejecución del 50% lo que equivale a ¢186.164,8 millones; entre otros.



## INVERSIONES

| Presupuesto | Gasto     | % Ejecución | % Participación |
|-------------|-----------|-------------|-----------------|
| 529 669,1   | 126 202,3 | 24          | 39              |



Los gastos por inversión los clasificamos en “Gasto de Capital” y “Transacciones Financieras” con una participación relativa del 3% y 36% del presupuesto total del gasto formulado, respectivamente. Presenta una ejecución en conjunto del 24% al 30 de junio del 2023 es decir, un gasto por ¢126.202,3 millones. El egreso de mayor relevancia concierne a las adquisiciones de valores en diferentes sectores para desarrollo de la actividad de inversión. Es importante indicar que, el uso de las subpartidas de este grupo está en función de la estrategia de inversión, los diferentes negocios que surjan y el comportamiento del mercado.

De igual forma encontramos los "Bienes Duraderos" (Gasto de Capital), cuya ejecución está sujeta a los contratos en trámite, permisos, cronogramas y otros aspectos, tanto internos como externos, que le impactan.

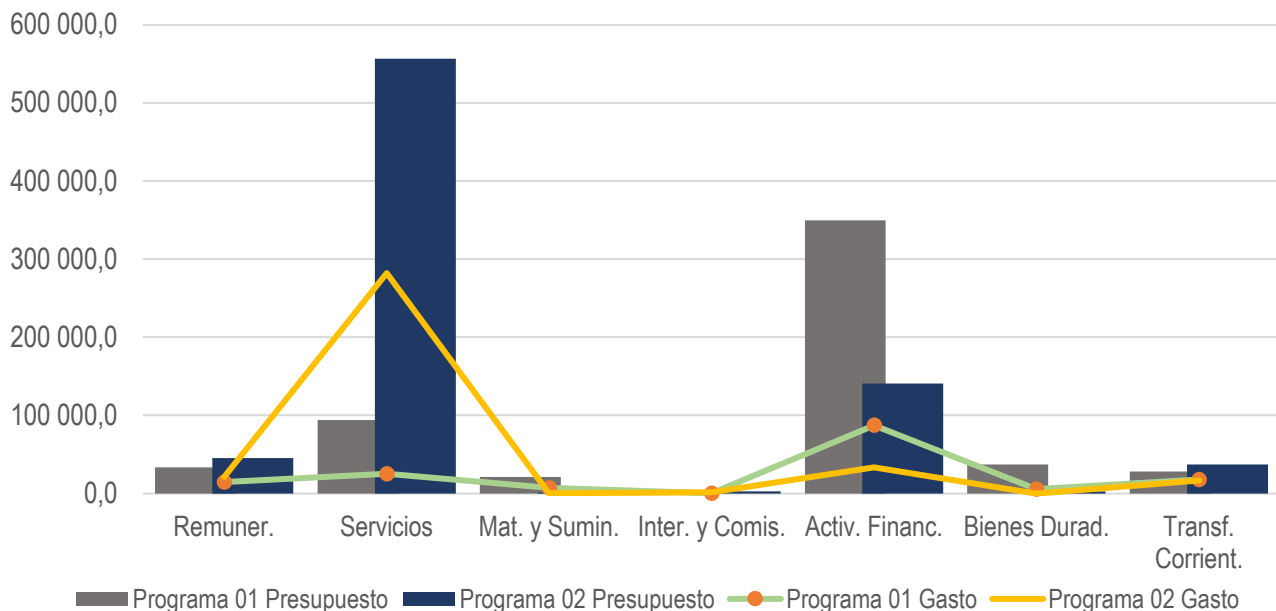
## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS -por programa-



Según la importancia relativa de cada programa presupuestario, con respecto al presupuesto total y el porcentaje de ejecución de cada uno, se concluye que, dentro de la programación de gasto institucional se ha destinado el 58% de sus recursos financieros al programa 02 “Servicio de Seguros Comerciales, Solidarios y Mercadeo”, cuya ejecución alcanzó el 45%; siendo este programa el que centraliza el pago de obligaciones por contratos de seguros (siniestros) y reaseguros.

Por otra parte, el programa 01 “Dirección Superior y Administración” con una participación relativa del 42% tiene una ejecución del 28% al 30 de junio del 2023, siendo más significativa en el grupo de Activos Financieros donde se respaldan las adquisiciones de valores en diferentes sectores del mercado. Se presentan a continuación gráfica que muestra el comportamiento de la ejecución por programa.

Gráfico No. 5  
**Ejecución presupuestaria por programa I Semestre del 2023**  
 (en millones de colones)



Tal y como se ha indicado anteriormente, el programa 01, excluye la subpartida de “Sumas Libres Sin Asignación Presupuestaria” por ¢12.112,3 millones.

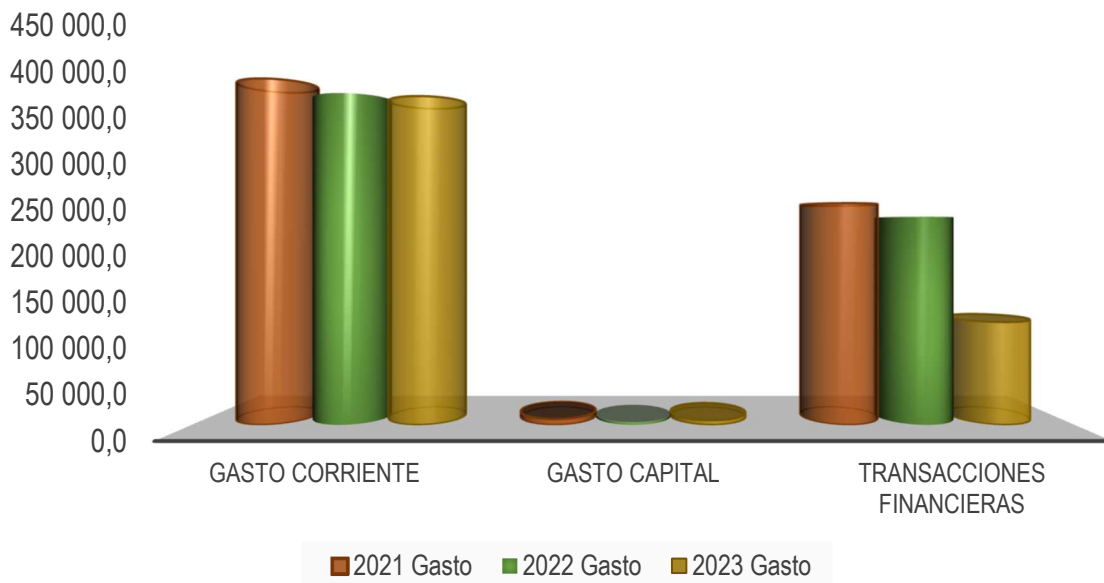
## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS 2021-2023



Dado el comportamiento de gasto presentado al 30 de junio de los períodos 2021, 2022 y 2023 podemos apreciar, según grafico No. 6, que para el período 2021-2023 se detalla un comportamiento similar que muestra la estabilidad una vez se vuelve de forma paulatina a la normalidad.

Se exceptúa el gasto correspondiente a la subpartida de Transacciones Financieras relacionado con la adquisición de títulos valores, que presenta una menor ejecución respecto a los períodos anteriores, ya que las condiciones del mercado no permiten la adquisición en diferentes sectores según se venía dando.

Gráfico No 6  
**Ejecución presupuestaria de Egresos, según Clasificador Económico,**  
**al 30 de junio 2021- 2023**  
 (en millones de colones)



El gasto corriente, contempla aquellas erogaciones por concepto de: Remuneraciones, Servicios, Materiales y Suministros; Intereses y Comisiones, así como las Transferencias Corrientes.

## RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



En el cuadro No. 3 se muestra un resumen a nivel institucional con la totalidad de los ingresos recibidos y total de gastos al 30 de junio del 2023, con lo cual se obtiene el resultado de la ejecución del presupuesto institucional, siendo que presenta un superávit.

Cuadro No. 3  
**Presupuesto de ingresos y egresos al 30 de junio del 2023**  
 (en millones de colones)

|   | Presupuesto        | Ejecutado          | % Particip. Ejecutado | % Ejecución |
|---|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| Ingresos corrientes   | 834 156,1          | 395 455,2          | 36                    | 47          |
| Ingresos de capital   | 259 766,2          | 81 183,7           | 7                     | 31          |
| <b>INGRESO DEL PERIODO</b>                                      | <b>1 093 922,3</b> | <b>476 638,9</b>   |                       | <b>44</b>   |
| <b>Financiamiento</b>   | <b>268 335,9</b>   | <b>618 045,2</b>   | <b>56</b>             | <b>230</b>  |
| Recursos de vigencias anteriores                                | 268 335,9          | 618 045,2          |                       | 230         |
| <b>TOTAL, DE INGRESOS</b>                                       | <b>1 362 258,3</b> | <b>1 094 684,1</b> | <b>100</b>            | <b>80</b>   |
| Gastos corrientes   | 820 476,8          | 385 560,3          | 75                    | 47          |
| Gastos de capital   | 39 476,3           | 5 511,0            | 1                     | 14          |
| Transacciones financieras                                       | 490 192,9          | 120 691,3          | 24                    | 25          |
| Cuentas Especiales  | 12 112,3           | 0,0                | 0                     | 0           |
| <b>TOTAL, DE EGRESOS</b>  | <b>1 362 258,3</b> | <b>511 762,6</b>   | <b>100</b>            | <b>38</b>   |
| AJUSTES DE PERIODOS ANTERIORES                                  |                    | 116,1              |                       |             |
| <b>RESULTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (Superávit) (*)</b> |                    | <b>583 034,6</b>   |                       |             |

FUENTE: Departamento Plan Operativo y Presupuesto. Sistema Integrado Financiero Administrativo. Informe de Evaluación de Presupuesto de ingresos y egresos al 30 de junio del 2023 emitido el 10 y 11 de julio y ajuste al superávit (anulaciones de ingresos y egresos al 30 junio 2023).

## INDICADORES DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



Por último y con el fin de evaluar la gestión o desempeño de la Institución, se presenta en el cuadro No. 4, varios indicadores con la relación entre ingresos y egresos, al 30 de junio del 2023

Cuadro No. 4  
**Indicadores – Ejecución Presupuesto Al 30 de junio del 2023**  
(en millones de colones)

**Información considerada de carácter confidencial**

## FACTORES QUE IMPACTARON LA EJECUCIÓN -limitaciones-



De acuerdo con los resultados a nivel institucional, se detallan a continuación los factores que impactaron la ejecución presupuestaria al 30 de junio del 2023:

1. Procesos de contratación que se concretan en el segundo semestre
2. Inconvenientes en el proceso de contratación administrativa
3. Gestión administrativa institucional (que generen ahorro)
4. Gestión administrativa institucional (que generen mayor gasto)
5. Variación en la estimación de recursos
6. Metas cuyo cumplimiento se planifica concretar en el segundo semestre
7. Desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado
8. Ejecución que dependen de factores externos
9. Otros (Especifique)

Cuadro No. 5  
Factores a nivel de partida presupuestaria  
al 30 de junio del 2023

| Partida                   | Nivel de ejecución | Factores                |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|
| Remuneraciones            | 45%                | No aplica               |
| Servicios                 | 47%                | 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 9 |
| Materiales y suministros  | 34%                | 1, 2, 3, 5, 6, 8 y 9    |
| Intereses y comisiones    | 45%                | 8                       |
| Activos Financieros       | 25%                | 8 y 9                   |
| Bienes duraderos          | 14%                | 1, 2, 3, 6 y 9          |
| Transferencias corrientes | 52%                | 6, 8 y 9                |

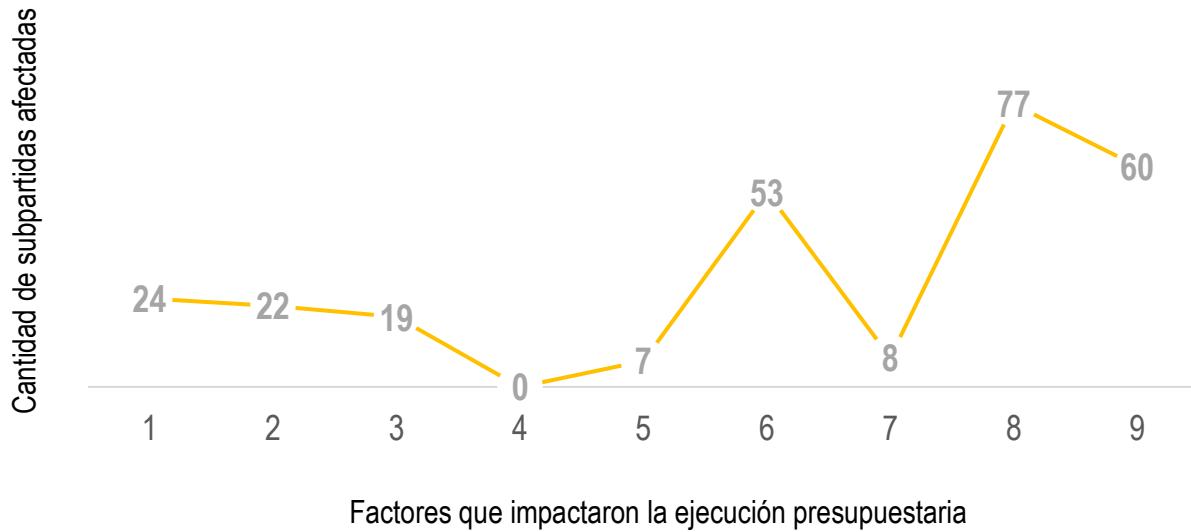
**Fuente:** Departamento Plan Operativo y Presupuesto

Tal y como se desprende del cuadro No. 5, uno de los factores más recurrentes en la ejecución de presupuesto al 30 de junio, es el denominado "Ejecución que depende de factores externos (factor 8)", así como el que indica "Otros (factor 9)", principalmente en las subpartidas de servicios, materiales y suministros.



Asimismo, destacan los factores referidos a las metas cuyo cumplimiento y proceso de contratación se planifican realizar en el seguro semestre, factores 1 y 6 respectivamente, situación que se reafirma en la gráfica siguiente.

Gráfico No. 7  
**Factores que afectaron la totalidad de la ejecución presupuestaria al 30 de junio del 2023**



Es importante indicar que, la evaluación se realiza al nivel de subpartidas, por lo que hay varias de ellas que son impactadas por uno o más factores, siendo uno de los más recurrentes en la mayoría de los subprogramas, la no presentación de facturas por parte de los proveedores o la afectación por tipo de cambio, lo que incide en la ejecución presupuestaria.

Asimismo, en el apartado 4 de este documento "Medidas correctivas y acciones a seguir", se realiza un resumen de las medidas correctivas con el fin de evitar un impacto mayor en las evaluaciones futuras de la ejecución presupuestaria y su alineamiento con los objetivos, metas y acciones establecidas (PAO).

# 03

# Apartado

---

## - GESTIÓN PROGRAMÁTICA:

- Avance en el cumplimiento de objetivos y metas en función de los indicadores.
- Vinculación Plan Presupuesto de subprogramas relevantes de la institución
- Resultados de los criterios de valoración
- Desempeño institucional y programático
- Avance en el cumplimiento de objetivos y metas de mediano y largo plazo

## AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS EN FUNCION DE INDICADORES



En el cuadro No. 6 se muestra el avance físico a nivel de los subprogramas presupuestarios, en cumplimiento del plan anual operativo y la ejecución presupuestaria, con el propósito de visualizar de forma integral los comportamientos del año 2023.

El avance general de ejecución física es de un 98% y la presupuestaria de un 37% (relación presupuesto total con la ejecución semestral), lo que ubica la gestión, en el rango de “Avance satisfactorio” según los criterios de valoración seguidamente indicados.

- **Avance satisfactorio:** Mayor o igual al 90%: significa que la ejecución de la meta avanza de acuerdo con lo previsto por la dependencia y la institución. Se debe monitorear para que el avance no decaiga.
- **Necesidad de mejora:** Mayor o igual al 70% y menor al 90%: cuando el avance es menor a lo previsto por la dependencia y la institución, y no representa una amenaza para su cumplimiento al final del año. Se hace un análisis de cómo se ha comportado el avance, y los puntos de mejora necesarios para cumplirlas. También se debe tener en cuenta las acciones que no han logrado sobrepasar el 90% para mejorar su trámite.
- **Atraso crítico:** Menor al 70%: cuando el avance en la meta es menor a lo previsto por la dependencia y la institución, y representa una amenaza para su cumplimiento. Se debe hacer un análisis de las cosas que no se han cumplido y los riesgos de no cumplirlos, las modificaciones que se deben hacer a lo interno del subprograma para cumplirlas, con el objetivo de tomar medidas correctivas y decisiones urgentes.

**Fuente:** Reglamento para la Administración Integral de Planes y Presupuesto del Instituto Nacional de Seguros

Se cuenta con dos programas presupuestarios, Programa 01 Dirección Superior y Administración y Programa 02 Servicios Comerciales, Solidarios y Mercado. A su vez, están conformados por 39 subprogramas de los cuales 38 son evaluados, siendo que el 95% (36) están en el rango de avance satisfactorio (color verde).

**Cuadro No. 6**  
**Cumplimiento de avance físico y gasto presupuestario del PAO**  
**Al 30 de junio del 2023**  
(en millones de colones)


| Subprograma                             | Gestión del plan    | Gestión Presupuestaria         |           |                |                                    |                 |                |
|---|---------------------|--------------------------------|-----------|----------------|------------------------------------|-----------------|----------------|
|   | % Avance Físico PAO | Ejecución Presupuestaria Anual |           |                | Ejecución Presupuestaria Semestral |                 |                |
|   |                     | Presup. Modificado             | Ejecutado | % de ejecución | Proyección de gasto                | Gasto semestral | % de ejecución |
| 0101-Secretaría de Actas                | 80%                 | 0,0                            | 0,0       | 0%             | 23,7                               | 20,6            | 87%            |
| 0102-Presidencia Ejecutiva              | 100%                | 0,0                            | 0,0       | 0%             | 0,0                                | 0,0             | -              |
| 0103-Gerencia                           | 100%                | 2,1                            | 0,4       | 19%            | 0,4                                | 0,4             | 100%           |
| 0104-Auditoría                          | 95%                 | 24,8                           | 5,0       | 20%            | 5,0                                | 5,0             | 100%           |
| 0105-Planificación                      | 100%                | 111 806,2                      | 1 033,5   | 1%             | 1 033,5                            | 1 033,5         | 100%           |
| 0106-Dirección Jurídica                 | 99%                 | 88,8                           | 26,2      | 30%            | 26,2                               | 26,2            | 100%           |
| 0108-Servicios Generales                | 96%                 | 26 698,1                       | 7 640,4   | 29%            | 11 274,9                           | 7 640,4         | 68%            |
| 0109-Financiera Administrativa          | 100%                | 38 268,9                       | 17 871,4  | 47%            | 42 921,7                           | 17 871,4        | 42%            |
| 0110-Tec. de Información                | 100%                | 26 595,6                       | 7 205,7   | 27%            | 7 205,7                            | 7 205,7         | 100%           |
| 0112-Defensoría del Cliente             | 100%                | 0,2                            | 0,1       | 58%            | 0,1                                | 0,1             | 100%           |
| 0113-Riesgos                            | 100%                | 76,8                           | 42,8      | 56%            | 42,8                               | 42,8            | 100%           |
| 0116-Proveeduría                        | 99%                 | 103,7                          | 44,7      | 43%            | 44,7                               | 44,7            | 100%           |
| 0118-Oficialia de Cumplimiento          | 99%                 | 0,0                            | 0,0       | 0%             | 0,0                                | 0,0             | -              |
| 0119-Cultura y Talento                  | 94%                 | 2 409,5                        | 397,9     | 17%            | 752,6                              | 397,9           | 53%            |
| 0121-Inversiones y Tesorería            | 100%                | 401 379,4                      | 116 843,8 | 29%            | 95 987,9                           | 116 843,8       | 122%           |
| 0122-Control y Gestión de Compras       | 100%                | 25 876,8                       | 11 269,4  | 44%            | 11 754,7                           | 11 269,4        | 96%            |
| 0124-Créditos y Cobros                  | 89%                 | 10 134,4                       | 3 649,5   | 36%            | 5 304,9                            | 3 649,5         | 69%            |
| 0125-Centro de Distribución y Logística | 98%                 | 15 128,0                       | 6 934,6   | 46%            | 6 421,7                            | 6 934,6         | 108%           |
| 0126-Comité de Presupuesto Prog. 01     | 100%                | 4 716,7                        | 0,0       | 0%             |                                    |                 |                |
| 0127-Cumplimiento Normativo             | 100%                | 0,0                            | 0,0       | 0%             | 0,0                                | 0,0             | -              |
| 0128-Control Actuarial                  | 100%                | 0,0                            | 0,0       | 0%             | 0,0                                | 0,0             | -              |
| 0129-Relaciones Corporativas            | 99%                 | 1 980,2                        | 441,9     | 22%            | 441,9                              | 441,9           | 100%           |
| 0130-Inteligencia de Negocio            | 100%                | 222,2                          | 0,0       | 0%             | 0,0                                | 0,0             | -              |


| Subprograma                            | Gestión del plan    | Gestión Presupuestaria         |                  |                |                                    |                  |                |
|--|---------------------|--------------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|------------------|----------------|
|  | % Avance Físico PAO | Ejecución Presupuestaria Anual |                  |                | Ejecución Presupuestaria Semestral |                  |                |
|  |                     | Presup. Modificado             | Ejecutado        | % de ejecución | Proyección de gasto                | Gasto semestral  | % de ejecución |
| 0210-Cliente Corporativo y Empresarial | 100%                | 2 717,1                        | 27,0             | 1%             | 297,0                              | 27,0             | 9%             |
| 0211-Mercadeo                          | 99%                 | 3 375,9                        | 650,1            | 19%            | 1 111,4                            | 650,1            | 58%            |
| 0213-Líneas Comerciales                | (*)                 | 289 925,1                      | 141 406,8        | 49%            | 133 792,9                          | 141 406,8        | 106%           |
| 0214-Operaciones y Sedes               | 99%                 | 51,7                           | 15,8             | 31%            | 20,0                               | 15,8             | 79%            |
| 0215-Seguros Obligatorios              | 100%                | 206 434,1                      | 110 253,3        | 53%            | 94 078,5                           | 110 253,3        | 117%           |
| 0216-Reaseguros                        | 97%                 | 87 480,1                       | 42 488,7         | 49%            | 45 281,9                           | 42 488,7         | 94%            |
| 0217-Investigaciones                   | 98%                 | 21,1                           | 10,3             | 49%            | 10,3                               | 10,3             | 100%           |
| 0218-Actuarial                         | 98%                 | 0,0                            | 0,0              | 0%             | 0,0                                | 0,0              | -              |
| 0219-Comité de Presupuesto Prog. 02    | 100%                | 1 100,7                        | 0,0              | 0%             |                                    |                  |                |
| 0222-Seguros Personales                | 99%                 | 2 933,6                        | 1 240,6          | 42%            | 1 240,6                            | 1 240,6          | 100%           |
| 0223-Seguros Generales                 | 100%                | 51,2                           | 10,6             | 21%            | 10,6                               | 10,6             | 100%           |
| 0224-Seguros Automóviles               | 96%                 | 12,4                           | 6,3              | 51%            | 6,3                                | 6,3              | 100%           |
| 0225-Clientes Individual y Pymes       | 100%                | 68,5                           | 0,8              | 1%             | 30,1                               | 0,8              | 3%             |
| 0226-Administración y Fiscalización    | 100%                | 0,0                            | 0,0              | 0%             | 0,0                                | 0,0              | -              |
| 0227-Comercialización                  | 100%                | 2 136,6                        | 2 136,6          | 100%           | 2 362,0                            | 2 136,6          | 90%            |
| 0228-Transformación Digital            | 94%                 | 74,0                           | 0,3              | 0%             | 1,0                                | 0,3              | 30%            |
| <b>Totales</b>                         | <b>98%</b>          | <b>1 261 894,7</b>             | <b>471 654,6</b> | <b>37%</b>     | <b>461 485,1</b>                   | <b>471 675,2</b> | <b>102%</b>    |


**Fuente:**

1. Sistema Gestión Institucional de Planes (SIGIP) con corte al 30 de junio del 2023.
2. Sistema Integrado Financiero Administrativo (SIFA), extraído el 12 de julio del 2023.

Criterios de valoración:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Cumplimiento satisfactorio |  |
| Mayor o igual a 90%        |   |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Cumplimiento prevención   |  |
| Menor a 90% y mayor a 70% |  |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Cumplimiento crítico |  |
| Menor a 70%          |   |

**Notas:**

- No se incluye el presupuesto asociado a la planilla. Con excepción de los correspondiente a las dietas que no tienen vinculación con el plan anual operativo y se muestran en el subprograma 0101 Secretaría de Actas, debido al control de la subpartida y su relación con la operativa de esa Dependencia.
- La proyección del gasto es una distribución mensual que se realiza en coordinación con las dependencias, por lo que se pueden presentar variaciones respecto al gasto real. Por tal motivo, en algunos casos se pueden observar porcentajes superiores al 100%, sin que eso impacte el total aprobado para ejercicio. No obstante, permite dar un mejor control y seguimiento, además de tomar medidas correctivas en caso necesario.

- (\*) El subprograma denominado "Líneas Comerciales" formula recursos para la atención de obligaciones por contratos de seguros, comisiones y transferencias asociadas a las líneas de seguros, por lo que no presenta una evaluación al nivel del Plan Anual Operativo ya que el objetivo establecido está relacionado únicamente a la gestión de pago. Los responsables de la administración y control se encuentran evaluados en los demás subprogramas relacionados bajo este concepto.
- Debido a las modificaciones de estructura organizativa en el I semestre del año las metas de los subprogramas 0226-Administración y Fiscalización y 0227-Comercialización fueron trasladadas a la Dirección de Mercadeo, a partir del segundo trimestre 2023, por lo tanto, la evaluación realizada únicamente aplicó para el I trimestre.
- Los subprogramas que no presentan información presupuestaria se deben a que no cuentan con recursos vinculados a metas o acciones definidas en su plan anual operativo o bien su ejecución no fue proyectada para el trimestre en estudio debido a los cambios en la estructura. Asimismo, se considera en la proyección y gasto del subprograma 0121 "Inversiones y Tesorería" la totalidad de los recursos formulados para la *Adquisición de Valores*, dada la administración sobre los estos.

Como se observa, la mayoría de los subprogramas presentan un avance satisfactorio; no obstante, dos muestran un avance preventivo, a saber:

Información considerada de carácter confidencial



## VINCULACIÓN PLAN PRESUPUESTO DE SUBPROGRAMAS RELEVANTES DE LA INSTITUCION

---



Como parte de las mejoras consideradas, se presenta en este apartado un resumen de la ejecución del Plan – Presupuesto al 30 de junio, de los subprogramas según su categorización por relevancia, y muestra la vinculación entre la ejecución de los planes y la presupuestación asignada. Es importante indicar que, la presupuestación se realiza con base en la proyección de gasto estimada por los responsables del subprograma, tal y como se visualizó en el cuadro No. 6 “Cumplimiento de avance físico y gasto presupuestario del PAO”.

Subprogramas según la categorización definida como relevantes, debido a su impacto en la planificación institucional y presupuesto asignado:

- 0105 Planificación
- 0108 Servicios Generales
- 0110 Tecnologías de Información
- 0119 Cultura y Talento
- 0125 CEDINS
- 0129 Relaciones Corporativas

En el Anexo No. 1 se muestra el detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional.

Subprograma 0105  
PLANIFICACIÓN

| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>100%</b>                        | <b>100%</b>              |

| Ejecución presupuestaria |                      |                      |  |
|--------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución          |  |
| 111.806,2                | 1.033,5              | 1%                   |  |
|                          | Proyección semestral | Gasto al 30 de junio |  |
|                          | 1.033,5              | 1.033,5              |  |

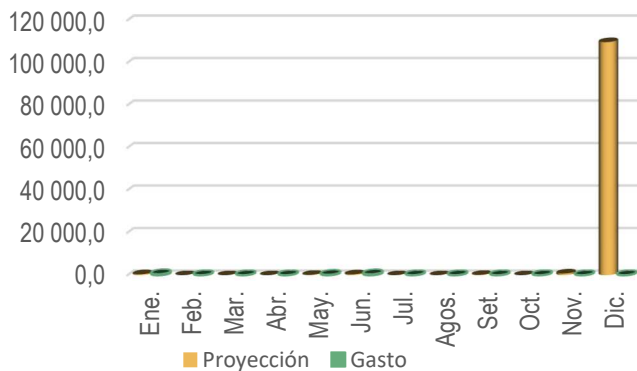
Información considerada de carácter confidencial

Logros

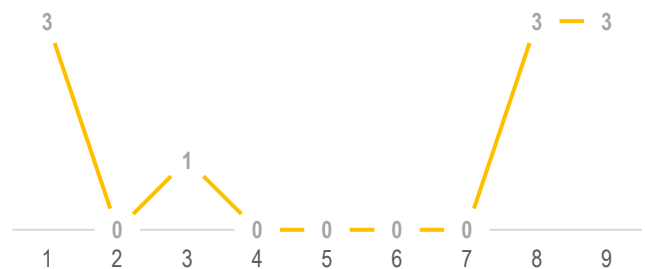
Limitaciones o factores

Información considerada de carácter confidencial

Gráfica comportamiento semestral



Factores que impactaron la ejecución presupuestaria



## Subprograma 0105 PLANIFICACIÓN -PROYECTOS

Los proyectos más relevantes del subprograma 0105-Planificación son los siguientes:

**Información considerada de carácter confidencial**

\*cifras en millones de colones.

Subprograma 0108  
SERVICIOS GENERALES

| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>96%</b>                         | <b>68%</b>               |

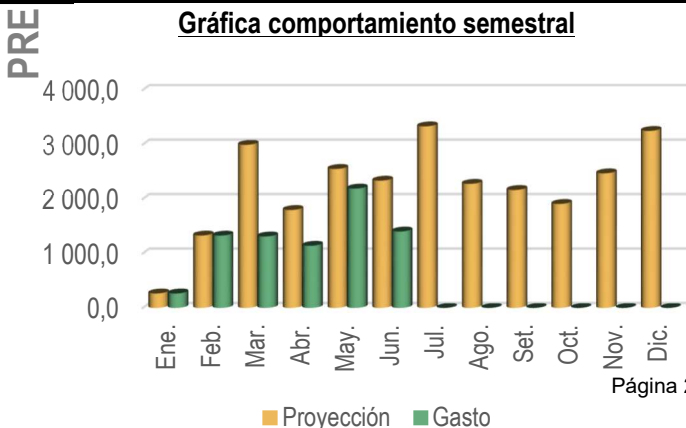
| Ejecución presupuestaria |                      |                      |  |
|--------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución          |  |
| 26.698,1                 | 7.640,4              | 29%                  |  |
|                          | Proyección semestral | Gasto al 30 de junio |  |
|                          | 11.274,9             | 7.640,4              |  |

Información considerada de carácter confidencial

Logros

Limitaciones o factores

Información considerada de carácter confidencial



Subprograma 0110  
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>100%</b>                        | <b>100%</b>              |

| Ejecución presupuestaria |                      |                      |  |
|--------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución          |  |
| 26.595,6                 | 7.205,7              | 27%                  |  |
|                          | Proyección semestral | Gasto al 30 de junio |  |
|                          | 7.205,7              | 7.205,7              |  |

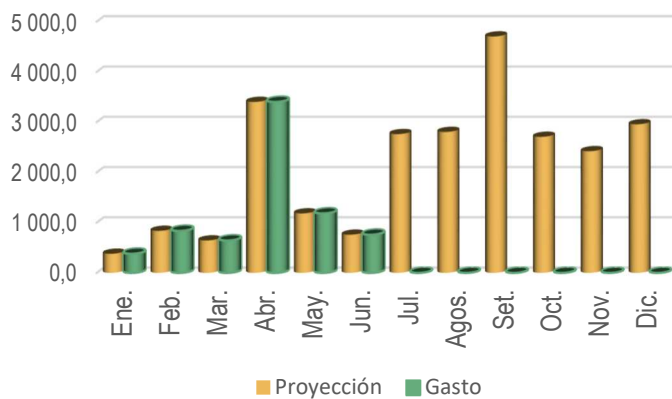
Información considerada de carácter confidencial

Logros

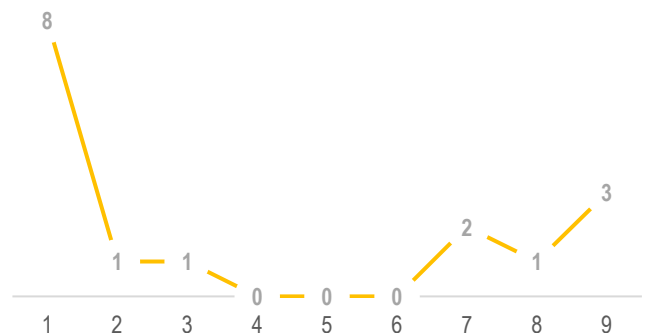
Limitaciones o factores

Información considerada de carácter confidencial

**Gráfica comportamiento semestral**



**Factores que impactaron la ejecución presupuestaria**



Subprograma 0119  
CULTURA Y TALENTO

| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>94%</b>                         | <b>53%</b>               |

| Ejecución presupuestaria |                      |                      |  |
|--------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución          |  |
| 2.409,5                  | 397,9                | 17%                  |  |
|                          | Proyección semestral | Gasto al 30 de junio |  |
|                          | 752,6                | 397,9                |  |

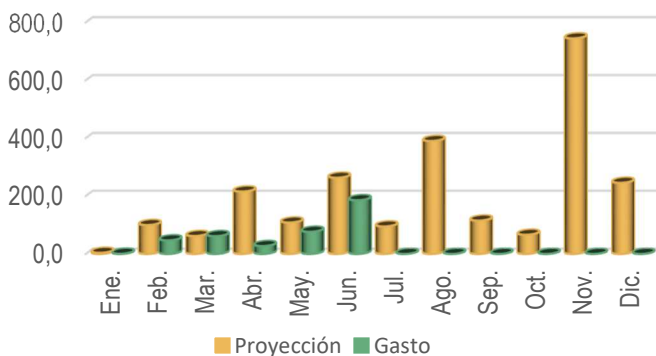
Información considerada de carácter confidencial

Logros

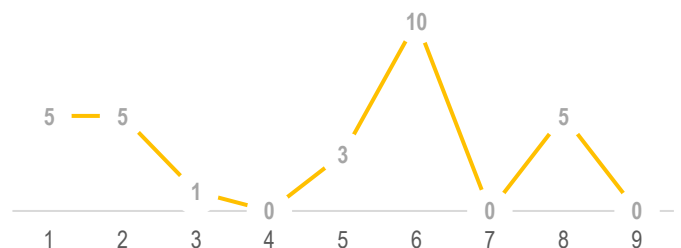
Limitaciones

Información considerada de carácter confidencial

**Gráfica comportamiento semestral**



**Factores que impactaron la ejecución presupuestaria**



Subprograma 0125  
CEDINS

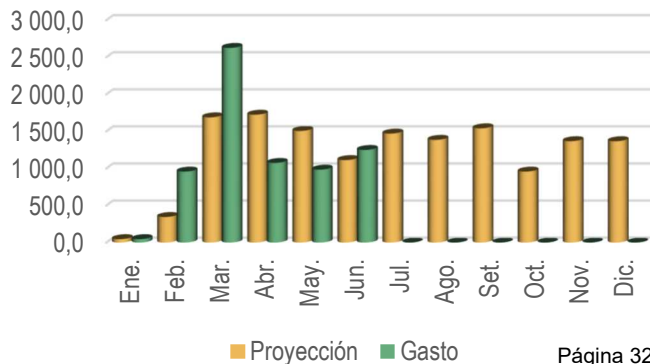
| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>98%</b>                         | <b>108%</b>              |

| Ejecución presupuestaria |                      |                      |  |
|--------------------------|----------------------|----------------------|--|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución          |  |
| 15.128,0                 | 6.934,6              | 46%                  |  |
|                          | Proyección semestral | Gasto al 30 de junio |  |
|                          | 6.421,7              | 6.934,6              |  |

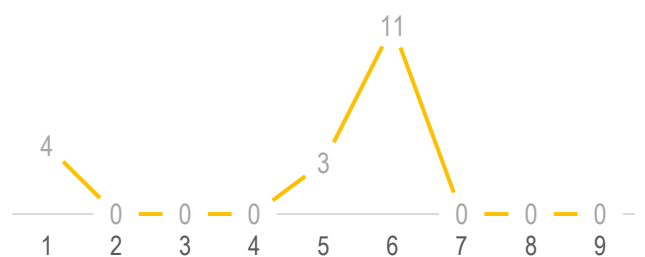
Información considerada de carácter confidencial

Información considerada de carácter confidencial

**Gráfica comportamiento semestral**



**Factores que impactaron la ejecución presupuestaria**



Subprograma 0129  
RELACIONES CORPORATIVAS

| I Semestre del 2023                |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Ejecución del Plan Anual Operativo | Ejecución Presupuestaria |
| <b>99%</b>                         | <b>100%</b>              |

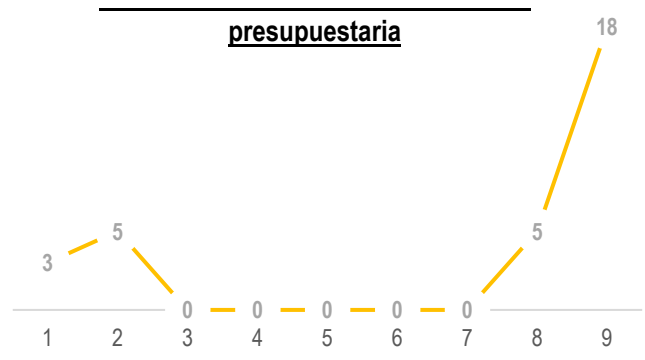
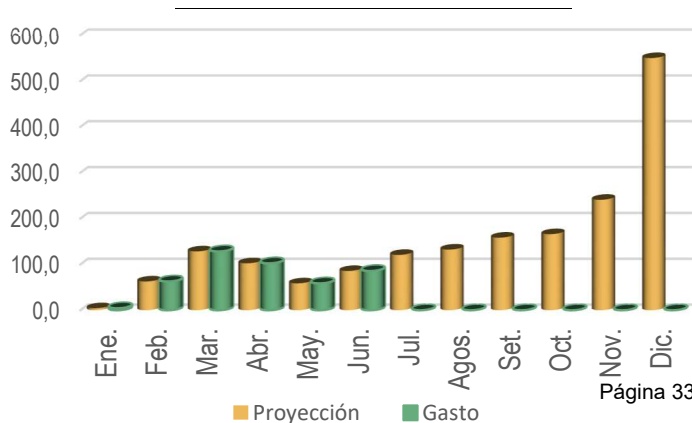
| Ejecución presupuestaria |                      |             |                      |
|--------------------------|----------------------|-------------|----------------------|
| Presupuesto anual        | Gasto al 30 de junio | % Ejecución |                      |
| 1.980,2                  | 441,9                | 22%         |                      |
|                          |                      |             | Proyección semestral |
|                          |                      |             | 441,9                |
|                          |                      |             | Gasto al 30 de junio |
|                          |                      |             | 441,9                |

Información considerada de carácter confidencial

Logros

Limitaciones

Información considerada de carácter confidencial





## RESULTADOS DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN



Con el uso de los criterios de valoración, se determina los diferentes estados de avance en el cumplimiento de las metas y sus principales limitaciones, para el logro de lo propuesto en el plan anual operativo.

En el período evaluado el plan anual operativo sufrió cambios debido a los siguientes factores:

- Cambios a nivel de la estructura organizativa institucional.
- Se mantiene efectos de la pandemia producida por el COVID-19 que inciden en la ejecución de los planes y por ende los ajustes correspondientes.
- Alineamiento de las metas con la estrategia institucional.
- Alineamiento de las metas con los temas materiales de sostenibilidad.
- Proceso de revisión riguroso de las metas del PAO por parte de la Dirección de Planificación y la jefatura del Departamento Plan Operativo y Presupuesto en el I semestre.
- Situación económica mundial y nacional que afecta el negocio de los seguros en general.

Como se indicó en el cuadro anterior, para el I Semestre del 2023 no hubo subprogramas que tuvieran desviaciones en color rojo, dos de ellos presentan desviaciones en amarillo, debido a aspectos propios de la operativa a los cuales se les da el respectivo seguimiento para la aplicación de las medidas correctivas correspondiente; no obstante, la calificación alcanzada es superior al 80%.

El resto de los subprogramas están en el rango de “Satisfactorio”, color verde.

## DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PROGRAMÁTICO



El Instituto Nacional de Seguros en cumplimiento a su Plan Estratégico Institucional, Planes de Negocio, Plan Anual Operativo y recursos económicos vinculados, busca desarrollar de forma integral un aporte a la situación económica, social y de medio ambiente del país. Siendo una empresa que enfoca sus esfuerzos en el bienestar de la sociedad costarricense, a través de los roles que cumple, tal como se expone a continuación:

*"El mandato legal de "competir eficaz y eficientemente en un mercado abierto sin perjuicio de su función social" (Ley Reguladora del Mercado de Seguros); nos impulsa a procurar la satisfacción de las expectativas de nuestras partes interesadas a través de productos y servicios con impacto positivo y generación de valor a la sociedad.*

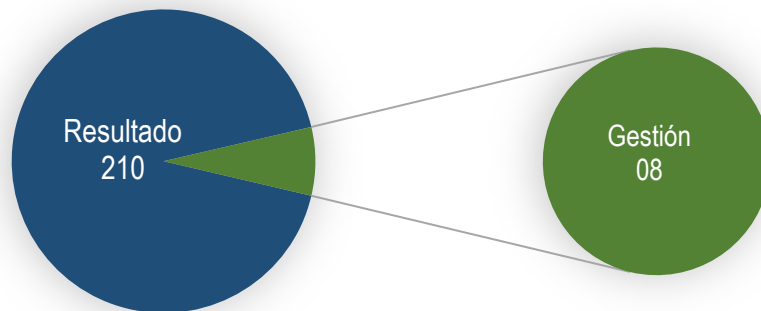
*Lo hacemos considerando los impactos derivados de nuestras operaciones en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental), para fortalecer la competitividad, agregar valor a nuestros productos/servicios y aportar al desarrollo del país, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Programa País de Carbono Neutralidad 2.0 y Plan Nacional de Descarbonización, entre otros; para beneficio de la sociedad y de todas nuestras partes interesadas. Unidad de Sostenibilidad, Subdirección de Relaciones Corporativas."*

Esto se enfatiza en los distintos aportes que se realizan según lo detallado en el apartado 2.1.2 Egresos, a través de las instituciones que buscan de igual manera el bienestar de la ciudadanía costarricense. Sin dejar de lado, los que propiamente se encuentran incluidos en la estrategia y planes de negocio, mismos que sustentan los objetivos, metas, indicadores y acciones, que se definen por parte de las unidades programáticas de la institución mediante el plan anual operativo, y que son evaluados conforme a la normativa interna vigente, así como las revisiones periódicas que se realizan por parte de los entes internos y externos responsables.

La fase de formulación del Plan Anual Operativo del INS se realiza mediante la definición de indicadores que evalúan tanto funcionalidad como resultado, relacionados con los bienes y servicios que brinda la institución, las metas establecidas y los recursos asignados. Los indicadores son la base para medir el cumplimiento de las metas definidas, y por ende determinan la gestión de cada unidad ejecutora. Por lo tanto, los indicadores de gestión muestran la eficacia, eficiencia, economicidad y calidad, además de incorporar indicadores de resultado, de conformidad con las mejores prácticas que se sustentan en una gestión basada en resultados. Al 30 de junio del 2023, se alcanzó un nivel de cumplimiento integral del 97%

de las metas, siendo que las mismas cuentan con un total de 218 indicadores, distribuidos por tipo de resultado y gestión, según se detalla en la gráfica No. 8:

**Gráfica No. 8**  
Distribución por tipo de indicador



**Fuente:** Departamento Plan Operativo y Presupuesto

Se adjunta en el Anexo No. 2 el detalle de los objetivos, metas e indicadores, así como su clasificación por tipo (resultado o gestión), con base en la estructura programática interna establecida y actualizada.

## AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO



La formulación del Plan Presupuesto Ordinario 2023 se sustenta en el Plan Estratégico Institucional como marco general, definido para el período 2021-2024, aprobado por parte de la Junta Directiva del INS en sesión ordinaria No. 9616, artículo V del 28 de setiembre del 2020, e incorpora 11 objetivos estratégicos.

El seguimiento y control de los objetivos estratégicos se realiza a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), distribuido en cuatro perspectivas, que se detallan en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 9**  
**Perspectivas Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Dirección de Planificación INS.

De seguido, se presenta el cuadro de mando integral (CMI) del INS con corte al 31 de marzo 2023, que evidencia el desempeño institucional, mostrando el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo estratégico, cuyo porcentaje total alcanzado fue del 87%. En la tabla No. 1, se detalla el porcentaje alcanzado por perspectiva:

**Tabla No. 1**  
**Grado de cumplimiento CMI**

| Perspectivas              | Porcentaje alcanzado |
|---------------------------|----------------------|
| Financiera                | 69%                  |
| Clientes                  | 99%                  |
| Procesos internos         | 100%                 |
| Aprendizaje y crecimiento | 100%                 |
| <b>Total</b>              | <b>87%</b>           |

Fuente: Dirección de Planificación INS.

**Nota:** El dato mostrado corresponde al 31 de marzo 2023. La evaluación al 30 de junio 2023 está pendiente de elevar a la Administración Superior del INS.

Los objetivos estratégicos son medidos tanto en el Cuadro de Mando Integral como en el Cuadro de Mando del Negocio, distribución que se detalla a continuación:

**Tabla No. 2**  
**Distribución de objetivos, indicadores y metas por perspectiva**

| Perspectiva               | Objetivos Estratégicos | Metas     |           | Peso       |
|---------------------------|------------------------|-----------|-----------|------------|
|                           |                        | CMI       | CMN       |            |
| Financiera                | 4                      | 12        | 8         | 40         |
| Clientes                  | 3                      | 10        | 11        | 25         |
| Procesos internos         | 2                      | 11        | 14        | 25         |
| Aprendizaje y crecimiento | 2                      | 3         | 7         | 10         |
| <b>Totales</b>            | <b>11</b>              | <b>34</b> | <b>40</b> | <b>100</b> |

Fuente: Dirección de Planificación INS.

De acuerdo con lo anterior y en concordancia con el Reglamento para la Administración Integral de Planes y Presupuesto del Instituto Nacional de Seguros, que establece:

**"ARTÍCULO 7:**

*[...] Nivel de evaluación. El PEI debe ser evaluado trimestralmente utilizando para ello la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI).*

*Este se construye con la Alta Gerencia mediante el establecimiento de las metas estratégicas que se traducen en los objetivos estratégicos del PEI, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan el alineamiento estratégico de la organización."*

Por otra parte, las proyecciones plurianuales a nivel institucional responden a los objetivos y metas de mediano y largo plazo, congruentes Plan Estratégico Institucional 2021-2024, detallado en los cuadros No. 7 y 9.

**Cuadro No.7**  
**Presupuesto plurianual de ingresos**  
(en millones de colones)

| <b>INGRESOS</b>   | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        | <b>2025</b>        | <b>2026</b>        |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1. INGRESOS CORRIENTES</b>                                     | <b>834 156,1</b>   | <b>841 009,9</b>   | <b>848 499,2</b>   | <b>856 521,9</b>   |
| 1.3.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS                 | 725 715,3          | 729 768,9          | 734 247,1          | 739 171,7          |
| 1.3.2.0.00.00.0.0.000 INGRESOS DE LA PROPIEDAD                    | 91 402,2           | 94 144,3           | 96 968,6           | 99 877,7           |
| 1.3.3.0.00.00.0.0.000 MULTAS, SANCIONES, REMATES Y COMISOS        | 504,9              | 401,6              | 413,6              | 426,0              |
| 1.3.4.0.00.00.0.0.000 INTERESES MORATORIOS                        | 389,3              | 389,3              | 400,9              | 413,0              |
| 1.3.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS               | 16 144,4           | 16 305,8           | 16 468,9           | 16 633,6           |
| <b>2. INGRESOS DE CAPITAL</b>                                     | <b>259 766,2</b>   | <b>273 484,3</b>   | <b>281 417,7</b>   | <b>289 589,0</b>   |
| 2.1.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS FIJOS                      | 9 038,7            | 9 038,7            | 9 038,7            | 9 038,7            |
| 2.3.2.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR PRIVADO | 244 354,0          | 251 684,6          | 259 235,2          | 267 012,2          |
| 2.3.4.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS     | 6 373,5            | 12 761,0           | 13 143,8           | 13 538,1           |
| 2.5.0.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS DE CAPITAL                   | 268 335,9          | 256 747,0          | 249 267,2          | 241 563,0          |
| <b>3. FINANCIAMIENTO</b>  | <b>268 335,9</b>   | <b>256 747,0</b>   | <b>249 267,2</b>   | <b>241 563,0</b>   |
| 3.3.1.0.00.00.0.0.000 Superávit libre                             | 834 156,1          | 841 009,9          | 848 499,2          | 856 521,9          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1 362 258,3</b> | <b>1 371 241,2</b> | <b>1 379 184,0</b> | <b>1 387 674,0</b> |

**Fuente:** Formulación 2023. Departamento Plan Operativo y Presupuesto.

**Cuadro No. 8**  
**Presupuesto plurianual de egresos**  
(en millones de colones)

| GASTOS  | 2023               | 2024               | 2025               | 2026               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1. GASTO CORRIENTE</b>                         | <b>821 169,9</b>   | <b>817 916,2</b>   | <b>834 987,3</b>   | <b>852 545,0</b>   |
| 1.1.1 REMUNERACIONES                              | 78 634,4           | 79 645,1           | 80 670,9           | 81 712,2           |
| 1.1.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS           | 633 667,4          | 635 227,2          | 651 115,2          | 667 470,0          |
| 1.2.1 Intereses Internos                          | 2 980,6            | 3 048,8            | 3 119,1            | 3 191,4            |
| 1.3.1 Transferencias corrientes al Sector Público | 101 439,9          | 95 531,6           | 95 602,5           | 95 675,5           |
| 1.3.2 Transferencias corrientes al Sector Privado | 4 447,6            | 4 463,5            | 4 479,6            | 4 495,9            |
| <b>2. GASTO DE CAPITAL</b>                        | <b>34 481,6</b>    | <b>31 973,7</b>    | <b>21 876,6</b>    | <b>21 753,6</b>    |
| 2.1.1 Edificaciones                               | 2 290,5            | 2 359,2            | 2 429,9            | 2 502,8            |
| 2.2.1 Maquinaria y equipo                         | 6 072,4            | 6 072,4            | 6 072,4            | 6 072,4            |
| 2.2.4 Intangibles                                 | 26 113,7           | 23 537,1           | 13 369,2           | 13 173,3           |
| 2.2.5 Activos de valor                            | 5,0                | 5,0                | 5,0                | 5,0                |
| <b>3. TRANSACCIONES FINANCIERAS</b>               | <b>490 192,9</b>   | <b>511 652,9</b>   | <b>511 652,9</b>   | <b>511 652,9</b>   |
| 3.1 CONCESIÓN DE PRESTAMOS                        | 11 652,9           | 11 652,9           | 11 652,9           | 11 652,9           |
| 3.2 ADQUISICIÓN DE VALORES                        | 400 000,0          | 500 000,0          | 500 000,0          | 500 000,0          |
| 3.4 OTROS ACTIVOS FINANCIEROS                     | 78 540,0           | 0,0                | 0,0                | 0,0                |
| <b>4. SUMAS SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA</b>     | <b>16 413,9</b>    | <b>9 698,4</b>     | <b>10 667,4</b>    | <b>1 722,5</b>     |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>1 362 258,3</b> | <b>1 371 241,2</b> | <b>1 379 184,0</b> | <b>1 387 674,0</b> |

Fuente: Formulación 2023. Departamento Plan Operativo y Presupuesto.

**Vinculación con objetivos de mediano y largo plazo**

INGRESOS

**Información considerada de carácter confidencial**

## Información considerada de carácter confidencial

La planificación operativa se encuentra alineada a la estrategia de mediano y largo plazo, y que es coordinado y validado en la etapa de formulación del Plan Presupuesto 2023, además incluye los ajustes requeridos debido a las modificaciones planteadas en el I Semestre, relacionadas especialmente con la estructura organizativa, revisión integral de los planes y aspectos operativos.

Por otra parte, debido a las variaciones en los planes fue necesario ajustar, en los casos que correspondía, la asignación de los recursos, para mantener en todo momento la vinculación con la planificación. Se debe acotar, que las variaciones realizadas a nivel presupuestario fueron internas, no requiriendo un presupuesto extraordinario en esta primera etapa del año.

El presupuesto institucional muestra un comportamiento estable o similar a los años anteriores; sin embargo, los gastos de capital y transacciones financieras, están siendo impactados por los procesos contractuales que normalmente se reflejan en el segundo semestre del año, y en el caso de los gastos por transacciones financieras, la situación de inversión está determinada por las condiciones del mercado, aspecto que ha provocado una baja ejecución, pero se proyecta una mejora en el segundo semestre. No obstante, son aspectos valorados en los planteamientos de los planes operativos y su relación con la estrategia, así como sus correspondientes variaciones.



En conclusión, se puede indicar que existe una estrecha vinculación entre el plan anual operativo y el porcentaje de ejecución de los recursos, considerándose un cumplimiento satisfactorio, con un 98% en el Plan Anual Operativo, y una ejecución presupuestaria del 37% (relación del presupuesto anual y ejecución al 30 de junio 2023), si esta se compara con la ejecución obtenida en los períodos 2020-2022, cuyo promedio de cumplimiento fue del 44%. Sin embargo, como se indicó en los apartados anteriores, las inversiones han mantenido una baja ejecución por las condiciones de mercado; adicionalmente, aspectos de facturación y contratación han influido en la dinámica del presupuesto y su comportamiento.

Un porcentaje de cumplimiento que se debe destacar es la de gastos corrientes del periodo en estudio respecto a la proyección, la cual alcanza un 93% de ejecución.

Por otra parte, según el comportamiento del Cuadro de Mando Integral al 31 de marzo 2022 es de un 87% manteniendo una relación con los objetivos definidos en la estrategia, que a su vez, son a los que contribuye el Plan Anual Operativo.

# 04 Apartado

---

- MEDIDAS CORRECTIVAS Y ACCIONES A SEGUIR

En consideración a lo establecido en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, al señalar que los resultados obtenidos en cada fase deberán retroalimentar las restantes y permitir la rendición de cuentas, se ratifican las siguientes acciones:

- Mantener la revisión mensual de las ejecuciones realizadas, a fin de verificar que existe congruencia con lo planificado y la clasificación del gasto. Este aspecto, permitió ajustar el presupuesto conforme a las necesidades reales y según el comportamiento que se presenta en el período.
- Mantener la coordinación con los subprogramas presupuestarios, donde se identifique inconsistencias en los gastos realizados, para determinar los ajustes requeridos y la justificación respectiva, en cumplimiento con las directrices internas y externas que respaldan la fase de control presupuestario.
- Participar en distintos equipos de trabajo para disminuir reprocesos, brindar recomendaciones y valorar necesidades de forma integral.
- Remitir recomendaciones a los diferentes subprogramas con base en los factores que impactaron en la ejecución, con el fin evitar de esta forma un impacto mayor en las evaluaciones futuras de la ejecución presupuestaria y su alineamiento con los objetivos, metas y acciones establecidas (PAO), así como en la formulación del siguiente ejercicio económico.

# Anexo No. 1

Detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional.

Información considerada de carácter confidencial

# Anexo No. 2

Detalle de los objetivos, metas e indicadores, así como su clasificación por tipo (resultado o gestión), con base en la estructura programática interna establecida y actualizada.

Información considerada de carácter confidencial