

## **Instituto Nacional de Seguros**

Carta a la Gerencia sobre el trabajo de atestiguamiento  
independiente sobre la razonabilidad del proceso de  
elaboración de liquidación presupuestaria

31 de diciembre de 2023

*KPMG, S.A.*

*28 de mayo de 2024*

*Esta carta a la gerencia contiene 11 páginas*



## **PRIVADO Y CONFIDENCIAL**

Señores  
Junta Directiva  
Instituto Nacional de Seguros  
Presentes

San José, 28 de mayo de 2024

Estimados Señores;

Hemos concluido nuestro trabajo de atestiguamiento independiente del Instituto Nacional de Seguros (en adelante “el Instituto” o “el INS”), para reportar sobre la razonabilidad del proceso de elaboración de liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de 2023 y por el año terminado en esa fecha, de conformidad con la Resolución de la Contraloría General de la República R-DC-124-2015 emitida el 30 de setiembre de 2015, que establece los lineamientos del trabajo para atestiguar sobre la elaboración de la liquidación presupuestaria, y sobre la declaración razonable emitida por la Administración del INS, en la forma de una conclusión independiente de seguridad razonable, acerca de si el proceso de elaboración de la liquidación presupuestaria, de conformidad con la Resolución de la Contraloría General de la República R-DC-24-2012, y sus reformas, emitida el 26 de marzo de 2012, que establece las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, es, en todos sus aspectos importantes, razonable.

Al planificar y efectuar nuestro trabajo de atestiguamiento, hemos considerado el control interno relevante para examinar el proceso de elaboración de la liquidación presupuestaria, con el propósito de diseñar procedimientos de atestiguamiento que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una conclusión sobre la efectividad del control interno del Instituto. Por lo tanto, no expresamos una opinión sobre la efectividad del control interno del Instituto.

Debido a lo anterior, pueden existir deficiencias, inclusive significativas, que no hayan sido detectadas por el auditor durante el transcurso del trabajo de atestiguamiento.

Las Normas Internacionales de Auditoría clasifican las deficiencias de control en dos categorías, las deficiencias de control interno y las deficiencias significativas de control interno. Una deficiencia de control interno existe cuando un control es diseñado, implementado u operado de tal forma, que no previene, detecta o corrige los errores de una manera oportuna. También existe, cuando el control interno necesario para prevenir, detectar o corregir errores de una manera oportuna no existe.

Una deficiencia significativa de control interno es una deficiencia o combinación de deficiencias de control interno que, de acuerdo con el juicio profesional del auditor, es de suficiente importancia que amerita la atención de aquellas personas encargadas del gobierno del Instituto. Una deficiencia puede ser significativa no solo por la magnitud del error que ya haya ocurrido, sino también por la probabilidad de que el error ocurra en el futuro y su magnitud potencial.

En el Anexo I se presentan dos oportunidades de mejora y en el Anexo II el resultado del seguimiento de una oportunidad de mejora reportada en el periodo anterior.

Este informe fue discutido en forma de borrador con la Jefatura del Departamento Plan Operativo y Presupuesto, de la Dirección de Planificación del INS.

Este informe es para información y uso exclusivo del Consejo Directivo del INS, la Contraloría General de la República o cualquier otra institución del Gobierno con potestades legales para ello, únicamente en relación con la Resolución de la Contraloría General de la República R-DC-124-2015, emitida el 30 de setiembre de 2015. Liberaremos nuestro informe al INS, la Contraloría General de la República o cualquier otra institución del Gobierno con potestades legales para ello, en el entendido de que no podrá copiarse, referirse ni revelarse una parte o la totalidad del informe excepto para los efectos internos del Instituto, sin nuestro consentimiento previo y por escrito.

Nuestro informe no deberá ser considerado apto para ser utilizado o mencionado por alguna parte que desee adquirir derechos frente a nosotros, salvo el INS, la Contraloría General de la República o cualquier otra institución del Gobierno con potestades legales para ello, para cualquier propósito o contexto. Cualquier parte, salvo el INS, la Contraloría General de la República o cualquier otra institución del Gobierno con potestades legales para ello, que obtenga acceso a nuestro informe o a una copia del informe y decida mencionar nuestro informe (o una parte del informe) lo hará bajo su propio riesgo. Dentro del alcance máximo permitido por la ley, no aceptamos ni asumimos responsabilidad alguna y negamos cualquier obligación frente a terceros, salvo el INS, la Contraloría General de la República o cualquier otra institución del Gobierno con potestades legales para ello, en relación con el trabajo efectuado, con nuestro trabajo de atestiguamiento razonable independiente o con las conclusiones emitidas.

Si el Consejo Directivo o la Dirección General del INS tienen alguna observación con respecto al contenido de este informe, tendremos mucho gusto en ampliar cualquier aspecto a su solicitud.

Atentamente,

Juan José Morales  
Director

Nombre del CPA: JUAN JOSE  
MORALES CHAVARRIA  
Carné: 6754  
Cédula: 113020084  
Nombre del Cliente:  
Instituto Nacional de Seguros  
Identificación del cliente:  
400001902  
Dirigido a:  
Señores Junta Directiva Instituto  
Nacional de Seguros  
Fecha:  
28-05-2024 03:58:15 PM  
Tipo de trabajo:  
Carta a la Gerencia sobre el  
trabajo de atestiguamiento  
independiente sobre la  
razonabilidad del proceso de  
elaboración de liquidación  
presupuestaria  
Timbre de ₡25 de la Ley 6663  
adherido y cancelado en el  
original.



Código de Timbre: CPA-25-309814

Timbre de ₡25 de Ley No. 6663  
adherido y cancelado en el original

Cc: Jefatura Departamento Plan Operativo y Presupuesto



# Contenido

Anexo I. Oportunidades de mejora al 31 de diciembre del 2023 .....	I-1
Anexo II. Seguimiento a situaciones de periodos anteriores .....	II-1

# Anexo I. Oportunidades de mejora al 31 de diciembre del 2023

Como resultado de la revisión del proceso de elaboración de la liquidación presupuestaria del INS, de acuerdo con la Resolución de la Contraloría General de la República R-DC-24-2012, y sus reformas, se determinaron las siguientes oportunidades de mejora:

## A. Evaluación plan presupuesto

### **Oportunidad de mejora No. 1. Documentación del análisis semestral del desempeño de los subprogramas.**

En los informes semestrales sobre la evaluación del plan presupuesto del periodo 2023, se incluyó el Anexo 1 denominado “Detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional”, en el cual se muestra un cuadro con una columna para el “Análisis del comportamiento del Subprograma durante el semestre”.

No obstante, para los subprogramas con un porcentaje de avance físico del PAO de un 100% o cercano al 100%, no se incluye en esa columna un análisis del desempeño obtenido en el semestre con detalles sobre cómo se logró ese resultado en términos de eficiencia, economía y calidad en el uso del presupuesto utilizado por cada subprograma. En su lugar se incluye una descripción general de las funciones y objetivos de los subprogramas, así como la indicación de haber logrado un avance satisfactorio, pero sin brindar un análisis como tal del desempeño obtenido.

Los siguientes son algunos ejemplos de los subprogramas en los que se observó esa situación, extraídos del informe de evaluación del segundo semestre del 2023:

Subprograma	% de avance físico del PAO reportado	Contenido en la columna “Análisis del comportamiento del Subprograma durante el semestre” del Anexo 1 “Detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional.”
0103-Gerencia	100%	<i>“La Gerencia tiene como función principal administrar y liderar de forma eficiente y correcta el funcionamiento de la Institución para mantener su posición de liderazgo en el mercado. Para tal fin, desarrolla esfuerzos para implementar el Plan de Negocio Comercial, desarrollando planes y proyectos vinculados a la estrategia comercial, busca estrategias de inversiones de acuerdo con la realidad macroeconómica y a la naturaleza de las provisiones técnicas, para tratar de rentabilizar el capital del INS a lo largo del tiempo, dirige los lineamientos técnicos de tecnologías de información, innovación, gobernanza de datos e inteligencia de negocio. Además, está implementando una efectiva gestión de la seguridad de la información, de tal forma que se preserve la confidencialidad e integridad de los datos de la empresa. <u>Al finalizar el segundo semestre, el subprograma cumplió con todo lo programado obteniendo un avance satisfactorio.”</u></i>
0105-Planificación*	100%	<i>“La Dirección de Planificación es la dependencia encargada de dirigir y asesorar a toda la organización en el tema de planificación estratégica, táctica, operativa y presupuestaria. Además, tiene a cargo la administración de proyectos y gestionar los procesos del INS, siempre enfocados a cumplir con la estrategia de la organización. <u>El avance registrado durante el segundo semestre ha sido satisfactorio.”</u></i>

Subprograma	% de avance físico del PAO reportado	Contenido en la columna “Análisis del comportamiento del Subprograma durante el semestre” del Anexo 1 “Detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional.”
106-Dirección Jurídica	99%	<p>“La Dirección Jurídica genera criterios de calidad para gestionar los riesgos institucionales y lograr la consecución del negocio en el área comercial, asimismo, de forma permanente se propone mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los criterios jurídicos que presentan valor del negocio al INS, por ejemplo, en las asesorías técnicas-jurídicas.</p> <p>Asimismo, busca atender con calidad todos los procesos de tal forma que se logre un importante ahorro a la Institución con más eficacia en la gestión de cobranza, en los procedimientos administrativos y el cobro judicial. <u>El avance en su gestión durante el segundo semestre ha sido satisfactorio.</u>”</p>
0109-Financiera Administrativa	100%	<p>“Este subprograma se encarga de realizar la gestión operativa en dos temas claves institucionales: el financiero y el administrativo. Además, tiene a su cargo la administración de los estados financieros, servicios generales, cobranza institucional y créditos. <u>La Dirección Financiera Administrativa cumplió con todo lo programado en sus planes de acción, logrando obtener un avance satisfactorio.</u>”</p>
0110-Tec. de Información	99%	<p>“La Dirección de Tecnologías de Información es la dependencia responsable de dotar a los colaboradores de la institución de lo último en software y hardware. En su operativa aplican altos estándares de gestión, seguridad tecnológica y riesgos y mejora continua, así como velar por la seguridad de los datos de los clientes y tramites de contratación, <u>habiendo logrado al cierre de este semestre un avance satisfactorio.</u>”</p>
0116-Proveeduría	100%	<p>“La Proveeduría institucional es la responsable de desarrollar y mantener los procesos concursales de adquisición de bienes y servicios bajo un modelo de eficiencia y eficacia, contribuyendo al cumplimiento de los Planes de Negocio Institucionales.</p> <p><u>El cumplimiento de sus metas ha sido satisfactorio, mismo relacionado con las contrataciones, procedimientos administrativos de contratos en ejecución y otras gestiones solicitadas por las unidades usuarias, así como la presentación de los informes de seguimiento requeridos por la Administración Superior y cualquier ente externo que requiera la gestión contractual realizada por la Proveeduría.</u>”</p>
0118-Oficialía de Cumplimiento	99%	<p>“El objetivo de la Oficialía de Cumplimiento es la prevención a la Institución, para cuidar que el grupo INS no sea utilizado como mecanismo para la legitimación de capitales, que no exista un financiamiento para el terrorismo y que no exista proliferación de armas de destrucción masiva, asimismo, estar vigilante del cumplimiento de los programas y procedimientos de la organización para cumplir con lo mencionado.</p> <p>Además, tiene la tarea de asesorar a la Junta Directiva y a la Administración Superior en dichos temas para la toma de decisiones. <u>El cumplimiento de sus metas ha sido satisfactorio al finalizar el segundo semestre.</u>”</p>
0119-Cultura y Talento	95%	<p>“La Dirección de Cultura y Talento es la responsable de gestionar el plan de gestión del talento, que procure una organización de alto desempeño, el desarrollo integral de las personas trabajadoras, la orientación a los resultados, la flexibilidad al cambio, todo a través de sistemas de gestión eficientes.</p> <p>Asimismo, atiende la capacitación y desarrollo humano, pago de planilla, asesoría legal, bienestar laboral, gestión de cambio, clima laboral, planes de sucesión y otros. <u>Su cumplimiento durante el semestre ha sido satisfactorio.</u>”</p>
0121-Inversiones y Tesorería	100%	<p>“La Subdirección de Inversiones y Tesorería busca contribuir con la maximización de las utilidades del INS, por medio de una gestión activa de la</p>

Subprograma	% de avance físico del PAO reportado	Contenido en la columna “Análisis del comportamiento del Subprograma durante el semestre” del Anexo 1 “Detalle de las generalidades de cada uno de los subprogramas que conforman la planificación institucional.”
		<p>cartera de inversiones y una optimización del flujo de caja, con el fin de mantener adecuados niveles de riesgo.</p> <p><u>Las metas propuestas han sido cumplidas según lo programado de forma satisfactoria, las cuales están relacionadas con la generación de rentabilidad nominal anual del portafolio de inversiones, administración eficiente del flujo de caja institucional y la coordinación, administración de las actividades y funciones relativas al Fondo de Pensiones y Jubilaciones para los miembros del Benemérito Cuerpo de Bomberos.</u></p>
0122-Control y Gestión de Compras	100%	<p>“Este subprograma apoya en la administración de los acuerdos de servicio entre las partes y el cumplimiento de las normas corporativas a los procesos entre Casa Matriz y las Subsidiarias, asesora y brinda acompañamiento en actividades que aseguren el uso adecuado de los recursos financieros, integrando el Plan de Compras Institucionales con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Anual Operativo (PAO) de Casa Matriz, incluyendo en el plan criterios Sostenibles. <u>El cumplimiento para el segundo semestre del 2023 es satisfactorio.</u>”</p>
0124-Créditos y Cobros	91%	<p>“La Subdirección de Créditos y Cobros realiza la tramitología, revisión y seguimiento de las solicitudes de créditos de clientes externos e internos, velando por una atención expedita, práctica y en cumplimiento de la normativa vigente. Para el segundo semestre se coloca un 63% del 95% esperado con respecto a la colocación de créditos hipotecarios; sin embargo, la dependencia abrió un canal de comunicación externa e internamente para dar a conocer los créditos y así aumentar el monto de crédito.</p> <p>Mediante la implementación de herramientas tecnológicas, los procesos de la Oficina de Cajas y la Plataforma de Servicios y Cobro Administrativo han ido mejorando el servicio al cliente ofrecido por la dependencia. <u>Este II semestre su avance es satisfactorio.</u>”</p>
0130-Inteligencia de Negocio	100%	<p>“El subprograma Inteligencia de Negocio organiza y lidera los procesos relacionados con la investigación e inteligencia de mercado y negocios, brindándole a la Administración Superior y unidades de negocio herramientas claras para la toma de decisiones estratégicas que buscan el cumplimiento de los objetivos institucionales. En búsqueda de las sanas prácticas este proceso se crea como subprograma para el segundo trimestre, producto del manejo de contratos y por ende de la asignación del presupuesto, establecido en la segunda meta del Plan de Acción.</p> <p><u>El cumplimiento de sus metas ha sido satisfactorio para este segundo semestre.</u>”</p>

**Recomendación:**

Fortalecer la documentación del análisis del desempeño que se incluye en el Anexo 1 de los informes de evaluación semestral del presupuesto, de forma tal que se consideren en la redacción de ese análisis detalles sobre:

- la eficiencia, eficacia, economía y calidad en el uso de los recursos públicos
- el logro de los objetivos, de metas y los resultados de los indicadores asociados e incluidos en el PAO

## **B. Control Interno**

### **Oportunidad de Mejora N° 2: Evaluación riesgos y controles asociados al proceso presupuestario, a nivel de subprogramas**

A pesar de que se cuenta con una Matriz General de Valoración de Riesgos No Financieros de Planificación, la cual que contiene riesgos asociados al proceso presupuestario, no obtuvimos evidencia de que se haya realizado una identificación y evaluación de los riesgos y controles del proceso presupuestario del INS al nivel de cada uno de los subprogramas presupuestarios.

Además, no obtuvimos evidencia de la realización de pruebas de efectividad a los controles asociados a las fases presupuestarias y que tienen implementados los subprogramas.

Adicionalmente, en el formulario de Autoevaluación de Control Interno que es aplicado a los subprogramas del INS, se observó una pregunta sobre temas de presupuesto asociada a la realización de conciliaciones presupuestarias, así como otras preguntas generales sobre el seguimiento y cumplimiento de los objetivos y metas del PAO. No obstante, no se observó que se incluyeran preguntas relacionadas con otros controles existentes en las diferentes fases del proceso presupuestario que gestionan los subprogramas.

#### **Recomendaciones:**

A los encargados de los programas presupuestarios, en coordinación con la Unidad de Riesgos y el Área de Control Interno:

- Realizar una identificación y evaluación de los riesgos y controles del proceso presupuestario del INS, al nivel de los subprogramas presupuestarios, incluyendo procesos y subprocesos.

Al Área de Control Interno:

- Realizar pruebas de efectividad a los controles asociados a los riesgos relevantes de las fases presupuestarias y que están implementados a nivel de los subprogramas presupuestarios.
- Fortalecer las autoevaluaciones de Control Interno, de manera que se evalúen también los siguientes temas, pero no limitados a estos:
  - Si los encargados del presupuesto cuentan con las competencias necesarias para su gestión adecuada de ese presupuesto o si existe alguna brecha en conocimiento y experiencia que debe ser atendida.
  - Si se capacita al personal involucrado en la gestión presupuestaria para asegurar su entendimiento de la normativa aplicable.
  - Si los controles establecidos para las fases del proceso presupuestario correspondientes están diseñados de forma robusta, implementados y funcionan efectivamente.

## Anexo II. Seguimiento a situaciones de periodos anteriores

Período	Observación	Situación actual
<b>2022</b>	<p><b><u>Oportunidad de mejora N° 1. Cumplimiento de metas de los proyectos de inversión</u></b></p> <p>No se observó que se haya determinado el impacto de la subejecución presupuestaria de los proyectos Axis, ERP, HIS e Internacionalización, en el cumplimiento del objetivo y de las metas inicialmente establecidas en el PAO. Lo anterior debido a que el objetivo “Administrar la gobernanza del portafolio de proyectos para el cumplimiento de la estrategia del Grupo INS, y la meta “Cumplir con el 100% del avance del cronograma del proyecto [nombre del proyecto] definido para el período 2022”, muestran un cumplimiento del plan de acción reportado en el PAO al cierre del periodo, de un 100% o muy cercano al 100%, mientras que la ejecución presupuestaria fue de un 0% o muy cercana al 0%.</p> <p><u>Recomendación del 2022:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el impacto de la subejecución presupuestaria de los proyectos en el cumplimiento de las metas inicialmente establecidas en el PAO, por medio de la inclusión de un indicador que asocie la ejecución presupuestaria con las metas de cada proyecto</li> <li>• Incluir el resultado de la medición del impacto de la subejecución presupuestaria de los proyectos de inversión, en los informes de evaluación presupuestaria.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Se mantiene.</b></p> <p>Se observa que para el objetivo del PAO denominado “Administrar la gobernanza del portafolio de proyectos para el cumplimiento de la estrategia del Grupo INS” se incluyeron para cada proyecto las siguientes tareas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Coordinar, monitorear y actualizar de forma permanente el cronograma de actividades, ajustándolo cada vez que se apruebe un control de cambio para el Proyecto.</i></li> <li>2. <i>Generar y remitir mensualmente el informe de avance al patrocinador, así como actualizar la matriz de riesgos, en coordinación con la Dirección de Riesgos.</i></li> <li>3. <i>Gestionar la asignación presupuestaria conforme al avance de los procesos contractuales.</i></li> </ol> <p>Para la medición de estas tareas, el INS estableció el indicador denominado “Índice de cumplimiento del plan de acción”.</p> <p>No obstante, las tres tareas y el indicador mencionados anteriormente no consideran el impacto de la subejecución presupuestaria de los proyectos que no se lograron ejecutar durante el periodo, por ejemplo, los proyectos Axis, ERP, HIS e Internacionalización, que en el periodo 2023 tuvieron una ejecución de un 0% o muy cercana al 0% y se reportan con un 100% de cumplimiento de su plan de acción.</p> <p>Para los proyectos gestionados por el subprograma 0105 Planificación y considerados relevantes (proyectos</p>

Período	Observación	Situación actual
		Key, Internacionalización y Marchamo Digital) la información sobre el estatus de esos proyectos fue incluida en la sección “ <i>Gestión Programática</i> ”, apartado “ <i>Subprograma 0105 Planificación</i> ” de los informes de evaluación semestral del presupuesto, así como detalles de las limitaciones que experimentaron los proyectos en su ejecución.

# Contáctenos

## **Juan José Morales**

**Director**

T +506 2201-4130

[jmorales@kpmg.com](mailto:jmorales@kpmg.com)



## **KPMG Costa Rica**

Edificio KPMG

Boulevard Multiplaza

San Rafael de Escazú, Costa Rica

T +506 2201- 4100

[kpmg.co.cr](http://kpmg.co.cr)

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

El nombre y logotipo de KPMG son marcas registradas por KPMG Internacional.