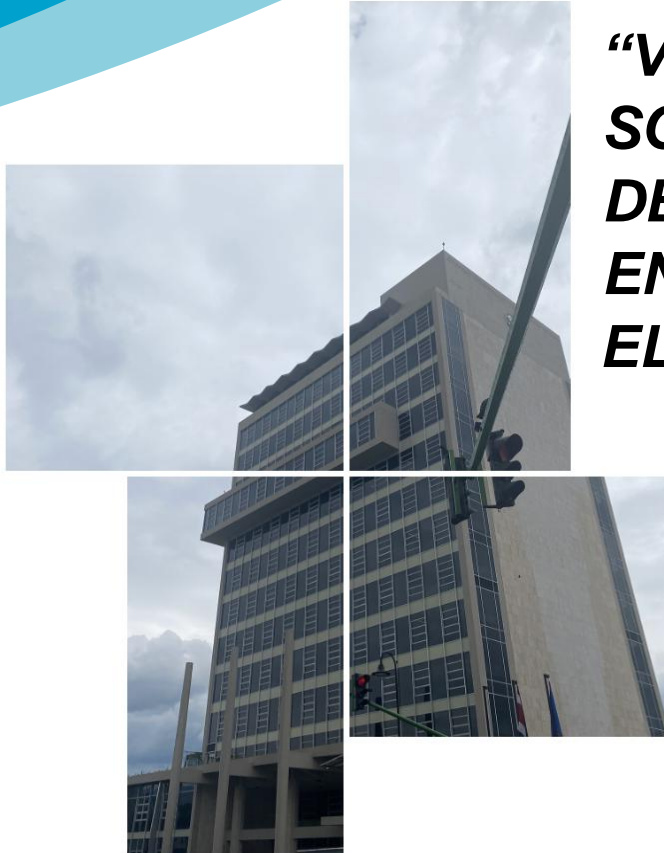




Caja Costarricense de Seguro Social
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional



***“VISIÓN DE LA
SOSTENIBILIDAD
DE LA CCSS; UN
ENFOQUE PARA
EL FUTURO”***

INFORME DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA
2025



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ECUADRE ESTRATÉGICO	6
3. OBJETIVO GENERAL	7
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4. ALCANCE	8
5. JUSTIFICACIÓN	8
6. METODOLOGÍA	8
7. ANÁLISIS DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA	12
7.1 VARIABLES EXTERNAS	13
7.2 VARIABLES INTERNAS.....	15
7.3 DATOS GENERALES (CUESTIONARIO).....	18
7.4 LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA ¿SERÁ UN RETO EN EL FUTURO?	19
7.5 ¿POR QUÉ SERÁ UN RETO EN EL FUTURO?	20
7.6 ¿CUÁLES ACCIONES PODRÍAN GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN EL FUTURO?	22
7.7 ¿CUÁLES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO SE PROPONEN?.....	24
8. ESCENARIOS PROSPECTIVOS AL 2041 PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	26
9. ESTRATEGIAS	28
10. HALLAZGOS	29
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
12. ANEXOS	33
ANEXO 1: CUESTIONARIO	33
13. BIBLIOGRAFÍA	36



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: METODOLOGÍA DEL INFORME	9
TABLA 2: FUSIÓN DE VARIABLES	10
TABLA 3: CRITERIOS DE SELECCIÓN DE VARIABLES	11

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ¿QUÉ FUTURO (S) PODRÍA(N) SUCEDER EN LA CCSS?	26
FIGURA 2: ESTRATEGIAS POR ESCENARIO	28



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

Abreviaturas

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CIEP: Centro de Investigación y Estudios Políticos

DPI: Dirección de Planificación Institucional

EBAIS: Equipo Básico de Atención Integral en Salud

GAM: Gran Área Metropolitana

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INS: Instituto Nacional de Seguros

IVM: Invalidez, Vejez y Muerte

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica

PEA: Población Económicamente Activa

PEI: Plan Estratégico Institucional

PIB: Producto Interno Bruto

PIC: Pensar, imaginar, cocrear

SEM: Seguro de Enfermedad y Maternidad



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

“VISIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA CCSS UN ENFOQUE PARA EL FUTURO”

1. Introducción

Se presenta el informe de Vigilancia Estratégica titulado: **“Visión de la Sostenibilidad de la CCSS un Enfoque para el futuro”**, basado en un análisis que refleja la percepción sobre el tema de la sostenibilidad financiera institucional de las y los funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) que participaron en el Módulo de Planificación del Curso de Administración de Servicios de Salud.

Este estudio recoge las distintas opiniones, de quienes laboran en la institución y prestan servicios desde las Áreas de Salud, Hospitales, Centros Especializados, Sucursales, Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS), las Direcciones de Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud y Oficinas Centrales.

Lo anterior, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario en el cual se logró recopilar información valiosa, la cual fue utilizada para articular las diversas visiones, generar escenarios y conclusiones que sirvan de insumo a los tomadores de decisión con el propósito de prepararse y anticiparse ante los cambios que vendrán en los próximos años, tales como: perfil epidemiológico, envejecimiento poblacional, nuevas fuentes de financiamiento, recaudación, innovación y tecnología, entre otros.

Por tanto, este informe explora los futuros que podría enfrentar la institución en su búsqueda de garantizar la sostenibilidad de los regímenes de Salud, Enfermedad y Maternidad (SEM) y de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), y poder intervenir desde el presente para mitigar los riesgos y minimizar los impactos negativos, proyectando horizonte hacia el año 2041.

De igual manera, se plantea el por qué la sostenibilidad es un reto a futuro, las acciones que podrían garantizarla y las propuestas de nuevas alternativas de financiamiento, planteadas desde las personas que ejercen sus funciones en el nivel regional y local.

Finalmente, se presentan los principales hallazgos del estudio, conclusiones y recomendaciones proporcionadas por el Equipo Técnico de Prospectiva¹:

Edición y análisis

*Bautista Argueta, Nidia
Villarreal Fuentes, Laura*

Revisión

Sandoval Salas, Luis Diego

Aprobación

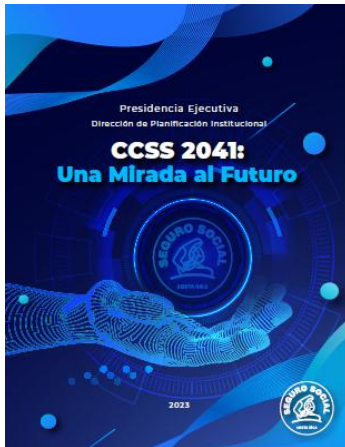
Peraza Solano, Susan

¹ Equipo técnico e interdisciplinario conformado desde la Dirección de Planificación Institucional.

2. Ecuadre Estratégico

Este informe de Vigilancia Estratégica se encuentra alineado con los siguientes instrumentos:

1. CCSS 2041: Una mirada al futuro: Se constituye el principal referente de la planificación de



largo plazo a nivel institucional, por lo que sus contenidos propician un despliegue de alineamiento con los procesos de la planificación estratégica, táctica y operativa. A su vez, representa un insumo en el quehacer de los proyectos, las políticas, los planes, las inversiones, las actividades y las acciones para alcanzar los objetivos, metas y resultados institucionales. Utiliza la anticipación y la innovación como motores para direccionar estratégicamente y facilitar la toma de decisiones del presente para construir el futuro, así como el aprovechamiento de oportunidades y la capacidad de adaptarse al entorno, para generar resultados e impactos en función de las necesidades de la población. Dentro de este documento prospectivo sobresale el tema de sostenibilidad, el cual contempla los siguientes componentes:

- **Enunciado 3:** “Seguros sostenibles IVM y SEM considerando la calidad y oportunidad de los servicios”.
- **Lineamiento de Futuro 4, Sostenibilidad Financiera:** “Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial de la institución en el largo plazo, considerando la calidad y oportunidad en los servicios de salud y pensiones a las personas”.

2. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2033: Es el principal instrumento de direccionamiento estratégico. En él se incluyen las principales líneas de acción que guían el accionar de la CCSS, entre las cuales destaca el tema de sostenibilidad, el cual está presente en los siguientes elementos:

- **Eje Estratégico 4:** “Seguros sostenibles IVM y SEM para garantizar calidad y oportunidad de los servicios”
- **Objetivo Estratégico 4:** “Asegurar la sostenibilidad financiera y actuarial de la Institución, con el mejoramiento continuo de los procesos, para ofrecer servicios de salud y pensiones con calidad y oportunidad a las personas para contribuir a su bienestar”.
- **Líneas de Acción Estratégica:** De la 4.a-4.l



- 3. Política de Sostenibilidad:** Esta política establece las prioridades estratégicas que guiarán a la CCSS en materia de sostenibilidad durante la próxima década, e incluye ejes, objetivos, resultados estratégicos, metas e indicadores, enfocados en asegurar la viabilidad financiera y operativa del Seguro de Salud. Al mismo tiempo, garantiza la calidad, equidad y accesibilidad de los servicios ofrecidos a lo largo del curso de vida de cada persona. Los esfuerzos se centran en la optimización del gasto en salud, la innovación tecnológica, la calidad y oportunidad en la prestación de servicios, y la adopción de un enfoque integral que considere las necesidades cambiantes de la población.



3. Objetivo General

Brindar información a las autoridades institucionales sobre la visión interna que se tiene sobre el tema de sostenibilidad financiera, que permita una toma de decisiones informada, así como la anticipación y preparación ante cambios en el entorno para asegurar la estabilidad de los recursos en el mediano y largo plazo y una prestación de servicios con calidad.

3.1. Objetivos Específicos

- Mostrar las principales razones que identificaron los funcionarios del por qué la sostenibilidad financiera será un reto en el futuro.
- Dar a conocer los resultados de las opiniones sobre las acciones que debe plantear la institución para garantizar la sostenibilidad financiera en el futuro.
- Presentar las nuevas alternativas de financiamiento propuestas por las personas funcionarias para dinamizar la obtención de ingresos institucionales.
- Construir escenarios derivados de la percepción de las personas funcionarias para la toma de decisiones anticipadas.



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

4. Alcance

Este informe se circunscribe a las opiniones y percepciones sobre temas de sostenibilidad financiera de un conjunto de personas funcionarias que recibieron el curso de Administración de Servicios de Salud entre marzo 2022 y octubre 2024, y que además ocupan puestos de directores, Administradores o Jefaturas de Hospitales, Áreas de Salud, Sucursales, Áreas de Sede, entre otros.

Asimismo, la información recopilada es un insumo para la toma de decisiones y orienta las acciones para la formulación de los diversos procesos e instrumentos de planificación institucional, entre los que destacan: la Política de Sostenibilidad Financiera, Planes Tácticos, Planes de Inversión, documentos con enfoque prospectivo y otros instrumentos. Es importante indicar que los resultados obtenidos se basan en la percepción de las personas funcionarias encuestadas.

5. Justificación

La sostenibilidad financiera institucional ha sido una preocupación constante en diversos foros y espacios de trabajo, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, pues es clave para lograr una prestación de servicios con calidad, prueba de esto es que se ha visto reflejada en los principales instrumentos de direccionamiento estratégico, en donde ha sido señalada como uno de los ejes prioritarios de la gestión institucional.

Este informe de Vigilancia Estratégica se origina desde la necesidad de conocer la percepción en el tema de sostenibilidad financiera institucional con miras al futuro, con el propósito de dotar de información clave y oportuna a los tomadores de decisión y otros actores clave sobre el comportamiento de ciertas variables financieras que inciden en el entorno interno y externo. Este estudio permite contribuir a anticipar riesgos, visualizar opciones de futuros e identificar oportunidades para la generación de estrategias que garanticen la disponibilidad de recursos y la calidad de los servicios de salud y pensiones en el largo plazo.

6. Metodología

La sección de “Análisis de Vigilancia Estratégica” de este informe se basó en los datos obtenidos a través de las diversas opiniones brindadas mediante cuestionarios aplicados a las personas colaboradoras de la institución que participaron en el Módulo de Planificación del Curso de Administración de Servicios de Salud, realizado en el periodo 2022-2024. A continuación, se presenta un resumen metodológico:

Tabla 1: Metodología del informe

Etapas	Descripción						
Diseño de estudio	Descriptivo con información cuantitativa y cualitativa.						
Instrumentos	Cuestionario en Google Forms de tipo confidencial con 24 preguntas (para este estudio solamente se utilizan las preguntas de la sección 3 “Sostenibilidad Financiera”).						
Aplicación de cuestionario	De manera virtual mediante el enlace: https://docs.google.com/forms/d/16b7QD7g_V-JCzndXS26RuQH0BpVhXj2j3L_eO9ghaQw/edit?ts=6228d2bc						
Selección de muestra	No probabilística por conveniencia. Se aplica a 244 personas funcionarias (Principalmente jefaturas que asistieron al Curso de Administración de Servicios de Salud durante el periodo marzo 2022 y octubre 2024).						
Recopilación de datos	En una base de datos de Excel generada por Google Forms.						
Análisis, procesamiento e interpretación de datos	<p>Técnicas de estadística descriptiva e inferencial mediante codificación y sistematización de variables, que permitió el análisis de los cuestionarios mediante una agrupación de las respuestas en 21 variables que categorizan las principales opiniones:</p> <table border="1" data-bbox="342 978 1528 1654"> <thead> <tr> <th data-bbox="342 978 708 1081">Pregunta ¿Por qué la sostenibilidad será un reto en el futuro?</th> <th data-bbox="708 978 1179 1081">Pregunta ¿Cuáles acciones podrían garantizar la sostenibilidad financiera en el futuro?</th> <th data-bbox="1179 978 1528 1081">Pregunta ¿Cuáles alternativas de financiamiento proponen?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="342 1081 708 1402"> <ol style="list-style-type: none"> Gestión Financiera Contexto macroeconómico Cambios demográficos Gestión de recursos institucionales Personas usuarias Perfil epidemiológico Tecnologías </td> <td data-bbox="708 1081 1179 1654"> <ol style="list-style-type: none"> Gestión interna Recaudación Nuevas formas de aseguramiento Nuevas fuentes de financiamiento Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención Reformas o políticas institucionales Sensibilización a persona usuarias y recurso humano Alianzas y cooperación público-privada Innovación y tecnología </td> <td data-bbox="1179 1081 1528 1402"> <ol style="list-style-type: none"> Recaudación Innovación Optimización de recursos y contención del gasto Cambios en el modelo de seguridad social Flexibilización de pagos </td> </tr> </tbody> </table> <p>La interpretación de resultados se realizó considerando el contexto de la sostenibilidad financiera externo e interno.</p>	Pregunta ¿Por qué la sostenibilidad será un reto en el futuro?	Pregunta ¿Cuáles acciones podrían garantizar la sostenibilidad financiera en el futuro?	Pregunta ¿Cuáles alternativas de financiamiento proponen?	<ol style="list-style-type: none"> Gestión Financiera Contexto macroeconómico Cambios demográficos Gestión de recursos institucionales Personas usuarias Perfil epidemiológico Tecnologías 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión interna Recaudación Nuevas formas de aseguramiento Nuevas fuentes de financiamiento Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención Reformas o políticas institucionales Sensibilización a persona usuarias y recurso humano Alianzas y cooperación público-privada Innovación y tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> Recaudación Innovación Optimización de recursos y contención del gasto Cambios en el modelo de seguridad social Flexibilización de pagos
Pregunta ¿Por qué la sostenibilidad será un reto en el futuro?	Pregunta ¿Cuáles acciones podrían garantizar la sostenibilidad financiera en el futuro?	Pregunta ¿Cuáles alternativas de financiamiento proponen?					
<ol style="list-style-type: none"> Gestión Financiera Contexto macroeconómico Cambios demográficos Gestión de recursos institucionales Personas usuarias Perfil epidemiológico Tecnologías 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión interna Recaudación Nuevas formas de aseguramiento Nuevas fuentes de financiamiento Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención Reformas o políticas institucionales Sensibilización a persona usuarias y recurso humano Alianzas y cooperación público-privada Innovación y tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> Recaudación Innovación Optimización de recursos y contención del gasto Cambios en el modelo de seguridad social Flexibilización de pagos 					
Observaciones	Las personas que respondieron no necesariamente son expertas en el tema de sostenibilidad, ya que provienen de diversos ámbitos y grupos ocupaciones de la institución (profesionales en ciencias médicas, enfermería y servicios de apoyo, administrativos y servicios generales).						

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2025.

Por otra parte, la sección de “Escenarios”, se desarrolló a través del método de Exploración y Diseño de Futuros PIC (Pensar, imaginar, cocrear)², el cual utiliza los “4 Arquetipos o modelos” de Jim Dator:

1. Continuidad
2. Transformación
3. Colapso
4. Nuevos Equilibrios

A partir de las 21 variables identificadas del análisis de los cuestionarios, el equipo fusionó algunas de estas variables, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2: Fusión de variables

Variables duplicadas	Variable final
Tecnologías (pregunta 5)	Innovación y tecnología
Innovación y tecnología (pregunta 6)	
Recaudación (pregunta 6)	Recaudación
Recaudación (pregunta 7)	
Nuevas fuentes de financiamiento (pregunta 6)	Nuevas fuentes de financiamiento
Alternativas innovadoras de financiamiento (pregunta 7)	
Gestión de recursos institucionales (pregunta 5)	Gestión de recursos institucionales
Gestión interna (pregunta 6)	
Optimización de recursos y contención del gasto (pregunta 7)	
Reformas o políticas institucionales (pregunta 6)	Cambios en el modelo de seguridad social
Cambios en el modelo de seguridad social (pregunta 7)	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

² Esta metodología es una adaptación del método de Exploración y Diseño de Futuros PIC (Pensar, imaginar, cocrear) de la Especialización Ejecutiva de Future Thinking del Laboratorio Futuro-Argentina.

Posteriormente, se obtiene un listado de 15 variables:

1. Alianzas y cooperación público-privada
2. Cambios demográficos
3. Cambios en el modelo de seguridad social
4. Contexto macroeconómico
5. Flexibilización de pagos a la CCSS
6. Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención
7. Gestión Financiera
8. Gestión de recursos institucionales
9. Innovación y tecnología
10. Nuevas formas de aseguramiento
11. Nuevas fuentes de financiamiento
12. Perfil epidemiológico
13. Personas usuarias
14. Recaudación
15. Sensibilidad de la persona usuaria y recurso humano

Con base en ese listado, se seleccionan 6 variables a partir de los criterios de prioridad, importancia, factor de cambio y probabilidad.

Tabla 3: Criterios de selección de variables

Criterios				Parámetros de decisión
Prioridad	Importancia	Factor de cambio	Probabilidad	
¿Cuál es la prioridad de esta variable para ser atendida inmediatamente?	¿Cuál es el nivel de importancia de esta variable para desarrollar el objeto de estudio?	¿Esta variable es un factor de cambio para el objeto de estudio?	¿Cuál es la probabilidad de que ocurra esta variable?	Potencial bajo: 4-6 Potencial medio: 7-9 Potencial alto: 10-12
1 punto: Prioridad baja 2 puntos: Prioridad media 3 puntos: Prioridad alta	1 punto: Importancia baja 2 puntos: Importancia media 3 puntos: Importancia alta	1 punto: No es factor de cambio 2 puntos: Factor de cambio indefinido 3 puntos: Si es factor de cambio	1 punto: Probabilidad baja 2 puntos: Probabilidad media 3 puntos: Probabilidad alta	
Posteriormente, se suman los puntajes y se comparan con los parámetros de decisión para saber si la variable se prioriza. Estos parámetros son: No seleccionado: 4-8 puntos Seleccionado: 9-12 puntos				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2025.



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

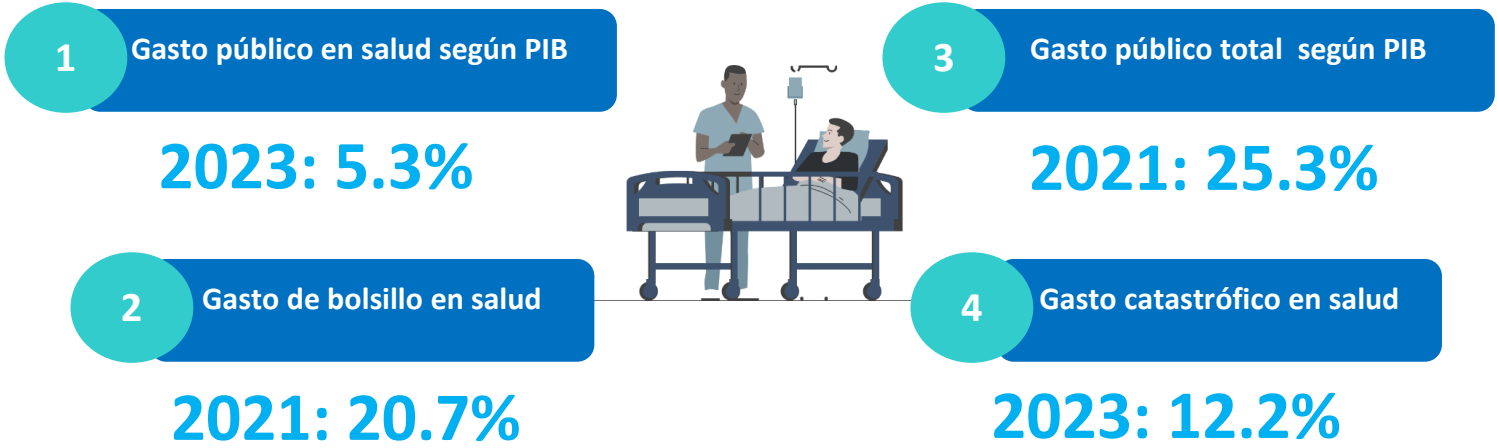
Con las variables seleccionadas (1. Cambios en el modelo de seguridad social, 2. Gestión interna, 3. Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención, 4. Nuevas fuentes de financiamiento, 5. Recaudación, 6. Innovación y tecnología), el Equipo de Prospectiva redacta los escenarios, considerando la relación entre estas variables y respondiendo a las siguientes preguntas orientadoras:

- 1. Escenario continuidad (es el futuro basado en el patrón histórico, representa el futuro a seguir la trayectoria actual, con los mismos patrones y tendencias):** *¿Cómo se visualiza al año "2041", el escenario que sugiere un estado actual de las cosas (proyección del presente) tomando en cuenta las variables seleccionadas?*
- 2. Escenario transformación (es el futuro ideal y realizable que marca disrupción y el mejor rumbo a seguir):** *¿Cómo se visualiza al año "2041", el escenario de transformación tomando en cuenta las variables seleccionadas?*
- 3. Escenario colapso (Visualiza una situación catastrófica):** *¿Cómo se visualiza al año "2041", el escenario del colapso tomando en cuenta las variables seleccionadas?*
- 4. Escenario nuevos equilibrios (se basa en nuevos enfoques, nuevas reglas o límites que podrían afectar el orden actual):** *¿Cómo se visualiza al año "2041", el escenario de nuevos equilibrios tomando en cuenta las variables seleccionadas?*

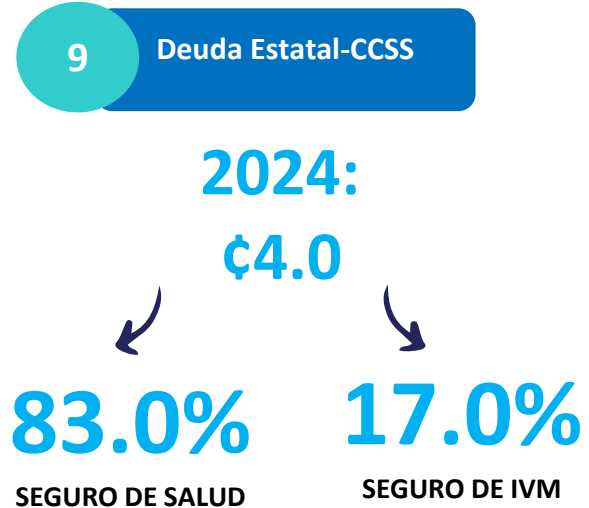
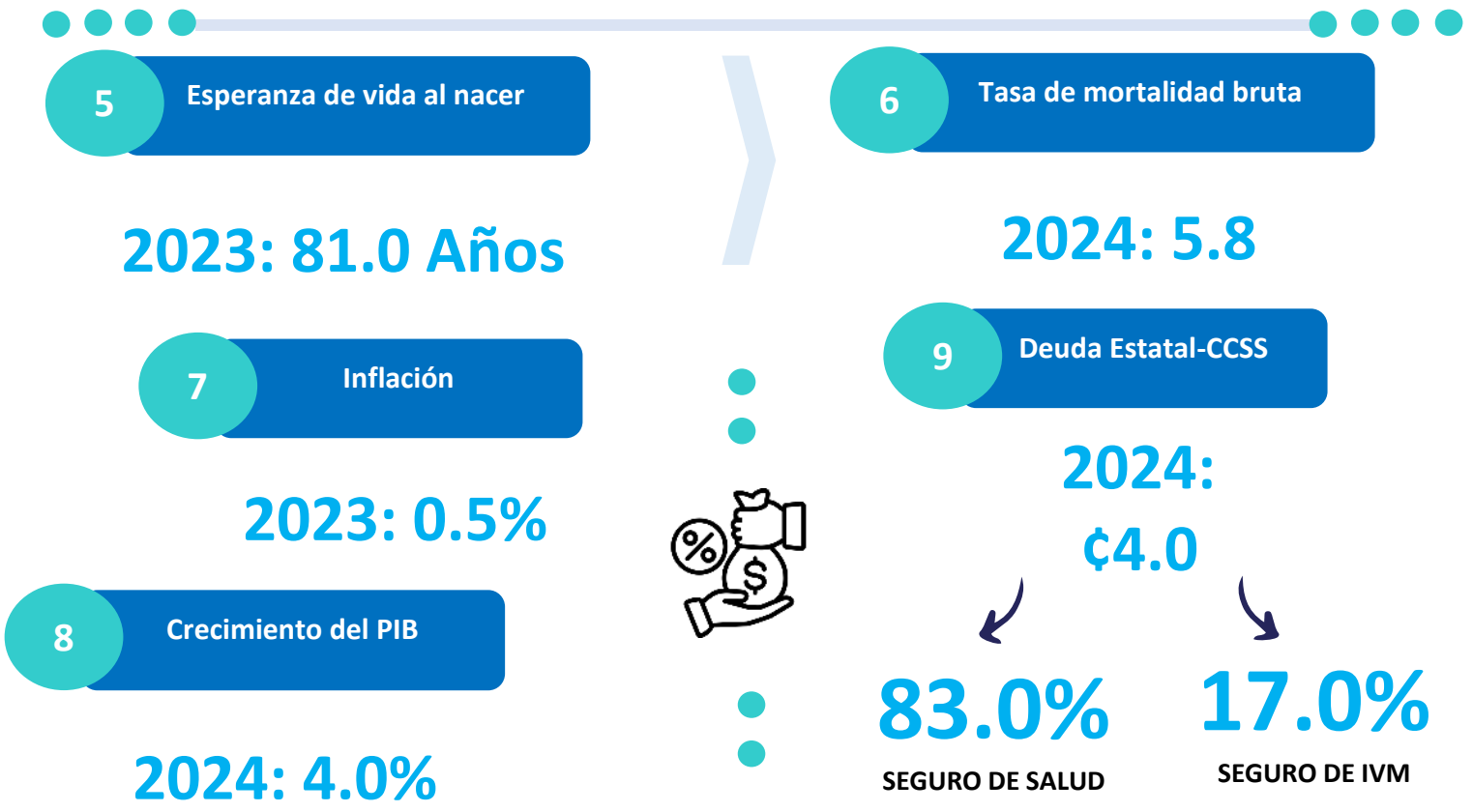
Una vez redactados, el equipo de prospectiva analiza algunas estrategias que la CCSS podría abordar para cada escenario.

7. Análisis de vigilancia estratégica

La sostenibilidad financiera es la capacidad que tiene la institución para generar ingresos suficientes para hacer frente o cubrir los gastos actuales y futuros relacionados con la prestación de los servicios dentro de límites razonables de déficit, endeudamiento y especialmente, de requerimiento de recursos fiscales adicionales, con el propósito de buscar una solvencia financiera para el pago de obligaciones en el largo plazo. Dado este concepto es comprensible que la sostenibilidad financiera de la institución se vea afectada por el entorno económico y social del país, por lo que resulta relevante observar el comportamiento de algunas variables externas que impactan actualmente y que podrían incidir en el largo plazo, la sostenibilidad tanto para el Régimen de Salud como el Régimen de Pensiones.



Costa Rica se encuentra en el lugar 13, con un gasto como proporción del PIB en salud de 7.2%. Esto ubica al país por debajo del promedio de la OCDE, que es de 8.8%, y levemente por encima del promedio regional de América Latina y el Caribe, del 6.8%.
Fuente: <https://www.nacion.com/economia/indicadores/cuales-paises-de-america-latina-gastan-mas-en/JTBKVGTLZBWREPYCX62V6YIVI/story/>



La deuda del Estado a septiembre 2024 creció en un 17.2%.

10

Pobreza

2024: 18.0%

327.081 hogares en
situación de pobreza

11

Pobreza extrema

2024: 4.8%



12

Tasa de desempleo

Dic 2024-Ene y Feb
2025: 7.4%

13

Empleo informal

Dic 2024-Ene y Feb
2025: 38.4%

14

Cobertura de adultos mayores con
pensión a nivel nacional

2023: 61.0%

Cuadro 1: Fuerza de trabajo Trimestre móvil Diciembre 2024, Enero-Febrero 2025 (DEF 2024/2025)

Indicador	DEF 2023-2024	DEF 2024-2025
Fuerza de trabajo	2.334.966	2.391.684
Ocupada	2.152.864	2.214.407
Desempleada	182.102	177.277
Tasa de ocupación	51.5%	52.3%
Tasa de desempleo	7.8%	7.4%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS INEC, DICIEMBRE 2023, ENERO - FEBRERO 2024 (DEF 2023/2024) Y DICIEMBRE 2024, ENERO - FEBRERO 2025 (DEF 2024/2025), ENCUESTA CONTINUA DE EMPLEO (ECE), 2023-2025.

El comportamiento de estas variables incide en la toma de decisiones por parte de la institución e influye directamente en la situación financiera de la CCSS, así como en la gestión que esta desempeña, afectando indicadores que se utilizan como base para calcular los ingresos a los seguros de Salud y Pensiones, entre otros.

En complemento a los datos anteriores, es importante dar a conocer el comportamiento de algunas variables internas, cuyos factores y condiciones influyen en la capacidad para mantener el sistema de salud y seguridad social eficiente y efectivo.

15

Confianza en la CCSS

2021: 80.2%

Mucha: 54.0%

Alguna: 26.2%

En noviembre 2024, el CIEP, evalúa la labor de las instituciones, donde la CCSS obtiene el 6.4 de un máximo de 10 (La población costarricense muestra una clara tendencia a evaluar negativamente la situación de la CCSS con respecto a los últimos 12 meses: 53.0% considera que la CCSS ha empeorado en el último año, un 26% la percibe igual y un 22% indicó ver una mejoría).



16

Presupuesto Institucional

2025: ₡6.518.547,5 millones

61.9%

SEGURO DE SALUD

35.1%

SEGURO DE IVM

3.0%

SEGURO DE RNC

17

Ingresos del SEM

2024: ₡4.399.931,2 millones

Ingresos Corrientes

₡2.933.015,1 millones

Ingresos de Capital

₡716.465,9 millones

Financiamiento

₡750.450,2 millones

En noviembre de 2024, el número de trabajadores aumentó en 4.600 personas influenciado por el incremento del sector privado (0.8%). Fuente: Informe de liquidación presupuestaria, 2024.

Para el 2025, se estima contar con 1.999.317 trabajadores cotizantes con un salario promedio de ₡702.043. Fuente: [CCSS | Blog de noticias](#)

18

Gastos del SEM

2024: ₡3.300.275,5 millones

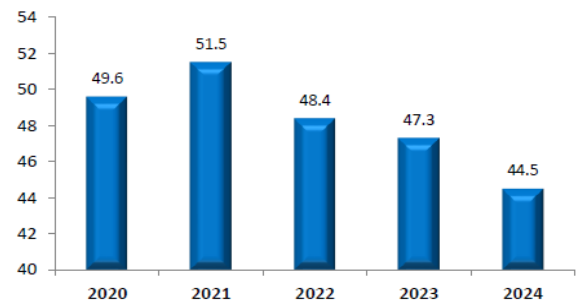


80.8%

Ejecución Total

El grupo "Remuneraciones" es el más representativo al tener una participación de 44.5% sobre el total general, seguido por "Activos Financieros" con un 24.4%, "Materiales y Suministros" con un 14.1%, "Servicios" con un 7.0%, "Transferencias corrientes" con un 5.4% y "Bienes duraderos" con 3.0%.

Gráfico 1: Seguro de Salud: proporción "gasto en remuneraciones / egresos totales" Periodos 2020 – 2024 (a diciembre) (Porcentajes)



FUENTE: INFORME DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA, 2024.

19

Ingresos IVM

2024: ₡2.324.132,1 millones

Ingresos Corrientes
₡1.818.976,1 millones

Ingresos de Capital
₡357.608,3 millones

Financiamiento
₡147.547,7 millones



4.8%

Crecimiento pago de Pensiones

Para el 2025, el IVM proyecta otorgar 14.241 pensiones nuevas, con un monto promedio de ₡327.072,19, lo que representa un crecimiento en el pago de pensiones del 4.8%. Fuente: CCSS | Blog de noticias

20

Gastos IVM

2024: ₡ 2.225.442,8 millones

El grupo más representativo es “Transferencias corrientes”, que incluye el pago de las pensiones, que corresponde la principal aplicación del régimen. El total ejecutado por este concepto fue ₡1.834.959,5 que representa el 82.5% de los egresos totales.

La partida “Activos financieros” es la segunda en importancia, con un monto de ₡354.758,8 representando el 15.9% del total de los egresos.

El país se encuentra en un proceso de transición demográfica, caracterizado por una tendencia de disminución de la cantidad de cotizantes por número de pensionados que provoca el agotamiento del Fondo de Reserva de las pensiones.



93.1%

Ejecución Presupuestaria IVM

Consideraciones:

El Régimen de Pensiones del IVM entrará en una fase crítica a partir de 2035, cuando los ingresos por cotizaciones no serán suficientes para cubrir los egresos del fondo. Esta situación provocará el agotamiento de la reserva en 2047.

FUENTE: VALUACIÓN ACTUARIAL DEL SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE (IVM), CON FECHA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022-DAE

21

Morosidad patronal

2024: 1.06%

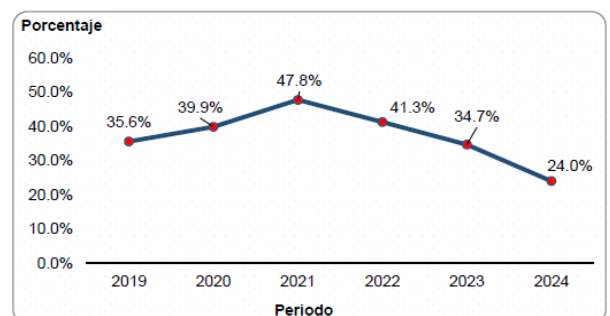
Este indicador ha oscilado en los últimos seis años (a diciembre de los años 2019 al 2024), entre el 0.77% y el 1.23%, y a diciembre del año 2024 cerró en un 1.06%, ubicándose muy cerca de la meta del 1.0%.

22

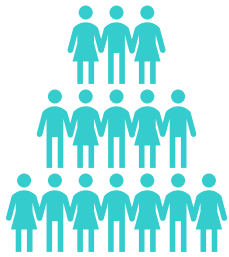
Morosidad trabajador independiente

2024: 24.0%

Gráfico 2: Comportamiento de la Tasa de Morosidad de Trabajadores Independientes
Datos a Diciembre de los Años 2019 al 2024

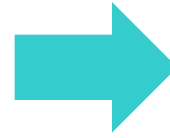


FUENTE: INFORME DE MOROSIDAD PATRONAL, TRABAJADOR INDEPENDIENTE Y ESTADO, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2024.



Participaron

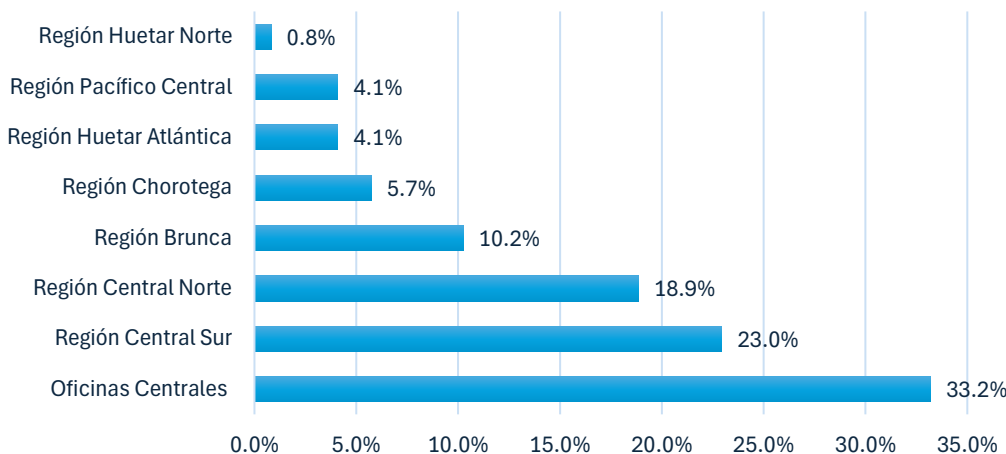
244



Entre marzo 2022 y
octubre 2024

Personas funcionarias

Gráfico 3: Lugar de trabajo por regiones



75.1%

Laboran en unidades
ejecutoras ubicadas en la GAM

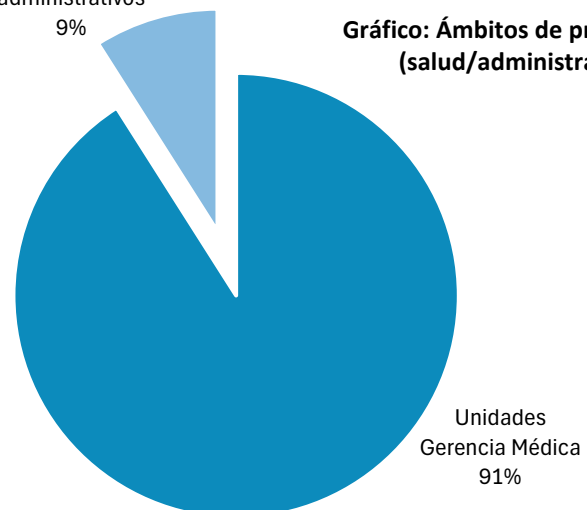
91.0%

Proviene de unidades adscritas a la
Gerencia Médica

(hospitales, áreas de salud, unidades adscritas a la Gerencia Médica) y el restante 9.0% proviene de unidades administrativas (sucursales, regionales de sucursales, direcciones de sede de gerencias)

Centros
administrativos
9%

Gráfico: Ámbitos de procedencia
(salud/administrativo)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

244

Respuestas

¿Qué opinan las
Jefaturas sobre este
tema?



98.0%



240 jefaturas indicaron que **SI** será un reto para el futuro

2.0%

4 jefaturas
indicaron que **NO**
será un reto para el
futuro

Entre las razones que consideran **no será un reto** destacan: “es un reto hoy”, “la sostenibilidad es un reto actual”, “ya se están tomando medidas para el futuro” y “siempre y cuando se pueda realizar un estudio a mediano y largo plazo de la capacidad financiera de la CCSS, dando pie al nacimiento de otras formas de ingreso”.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.



¿Por qué será un reto en el FUTURO?

Parte 1

De un total de 240 personas participantes que indicaron que si será un reto.

150 Menciones
Gestión financiera

Porque la CCSS debe fortalecer su gestión financiera, mejorar los sistemas de cobros e inspección, disminuir los niveles de morosidad, optimizar el gasto en salud, fortalecer la veracidad de los datos financieros ante cuestionamientos (“la CCSS en quiebra”) así como plantear nuevas fuentes de financiamiento y nuevas formas de aseguramiento que permitan una salud financiera actual y futura.




132 Menciones
Contexto macroeconómico

Porque la CCSS se encuentra en un contexto de inestabilidad económica donde el desempleo, la informalidad, la pobreza, la migración, la deuda del Estado, la morosidad patronal y evasión, influyen en la recaudación de ingresos institucionales, generando la necesidad de nuevas fuentes de financiamiento y adaptación a las nuevas formas de trabajo del mercado laboral.



Porque el envejecimiento poblacional debido a una disminución de la natalidad y aumento en la esperanza de vida, requieren que la CCSS se adapte a las demandas de una población con mayores complejidades que implicaría mayores gastos ante nuevas demandas de salud, así como nuevas estrategias para dar sostenibilidad al seguro de IVM.

75 Menciones
Cambios demográficos



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.



¿Por qué será un reto en el FUTURO?

Parte 2

Porque ante la complejidad operativa, el aumento de las listas de espera, la fuga de especialistas y una ilimitada oferta de servicios, se debe generar capacidad resolutoria que permita optimizar el uso de recursos, simplificar trámites, planificar con visión de futuro y prever riesgos para el cumplimiento de metas que refuercen la credibilidad y fortalezcan la universalidad de la salud.

60

Menciones

Gestión de recursos institucionales



19

Menciones

Personas usuarias



Porque con una población más informada que demanda mejoras en la calidad y buen trato de los servicios institucionales, se debe continuar garantizando el derecho a la salud y a las pensiones mediante un sistema sostenible que ofrezca servicios de calidad, oportunos y accesibles a la población.

Porque los cambios epidemiológicos implican nuevas enfermedades y pandemias, mayores demandas de salud, así como mejoras en la sobrevivencia y mortalidad de algunas patologías, lo cual requiere de un mayor dinamismo para la atención de la salud y el uso de tecnologías médicas que coadyuven a la prevención de enfermedades.

18

Menciones

Perfil epidemiológico



11

Menciones

Tecnologías



Porque la CCSS debe invertir en herramientas tecnológicas, equipo médico e infraestructura para aprovechar las oportunidades que conlleva la innovación tecnológica y la robotización hacia la mejora y la eficiencia de los servicios, asimismo, deberá buscar nuevas fuentes de financiamiento debido a los cambios del mercado de trabajo que ha generado y generará la automatización del empleo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

¿Cuáles **acciones** podrían garantizar la sostenibilidad financiera en el **FUTURO?**

Parte 1

Mejorar la Gestión interna (152 menciones): Contención y control del gasto, planes de sostenibilidad financiera, simplificación trámites, dejar alquileres de edificios, revisión periódica de indicadores, fortalecer la planificación (definición de prioridades, gestión de riesgos, visión prospectiva y largo plazo ante necesidades futuras, mejorar la planificación y gestión de recursos humanos, velar por la salud de trabajadores, fortalecer el trabajo en red, minimizar riesgo de fraude y corrupción, distribución equitativa de presupuesto, inversiones seguras, costeo de la prestación de los servicios y fortalecimiento del Régimen de IVM.

Invertir en la recaudación (99 menciones): Dotar de más inspectores y mejorar la comunicación con contribuyentes y patronos para disminuir evasión y morosidad, facilitar formas de pago y opciones para ponerse al día con la CCSS, sistemas de cobros a grandes deudores, cobro de facturas por servicios médicos e involucramiento de la Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva como actores políticos para recuperación de la deuda del Estado.

Diseñar nuevas formas de aseguramiento (43 menciones): Búsqueda de nuevas modalidades y facilidades de aseguramiento para migrantes, trabajadores independientes y del sector informal a través de mejoras en el cobro (más barato), flexibilización de procesos y simplificación de trámites. Además, posicionar a la CCSS y fortalecer su competitividad por medio del mercadeo de los seguros para hacer más atractiva la oferta de servicios y captar nuevos contribuyentes.

Establecer nuevas formas de financiamiento (32 menciones): Impulsar nuevos impuestos o proyectos de ley que financien enfermedades causadas por licor, cigarrillos o comida chatarra, venta de servicios médicos a otros países o extranjeros en el país, venta de medicamentos, copago, rentar salas de espera en tiempos libres, cobrar un monto para evitar sobreuso y mal uso de servicios de salud y medicamentos o ausencias a citas, potencializar imagen CCSS para atraer cotizantes, inversión en obra pública, explorar otros mercados de aseguramiento.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

¿Cuáles **acciones** podrían garantizar la sostenibilidad financiera en el **FUTURO?**

Parte 2

Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención (22 menciones): Invertir en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad para disminuir carga de la enfermedad y por ende reducir el gasto en la atención de patologías complejas, responsabilidad de la persona usuaria, mejorar la accesibilidad, equidad y calidad de los servicios, atención oportuna de necesidades, cambio de enfoque preventivo en lugar de curativo, reducción de brechas en cuanto a equipamiento, insumos e infraestructura en los niveles de atención.

Reformas o políticas institucionales (23 menciones): Modificación o reforma del sistema de pensiones (aumento de la edad de pensión, seguir aportando al SEM al pensionarse), aceptar nuevas modalidades de empleo, delimitar la oferta de servicios, pasar de un régimen solidario a un régimen de ahorro y regular accesibilidad a los servicios de salud.

Sensibilización a personas usuarias y recurso humano (16 menciones): Educar a la niñez sobre la solidaridad, la cotización a la CCSS y la importancia de estar asegurados para la enfermedad y para la protección económica ante una eventual invalidez o vejez, así como educar sobre uso de los servicios institucionales (emergencias) y conciencia de ahorro en el recurso humano institucional.

Innovación y tecnología (11 menciones): Actualizar la estructura operativa para innovar y disminuir costos, uso de datos para toma de decisiones, mejora en la tecnología, inteligencia artificial, innovación de procesos y dotación de recursos tecnológicos a los centros médicos para aumentar su capacidad resolutive.

Alianzas y cooperación público-privada (12 menciones): Búsqueda de alianzas público-privado, mayor participación de terceros, estrategias de cooperación, alianzas con instituciones para obtener información, convenios interinstitucionales para aumentar la oferta de empleo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.



En cuanto a recaudación:

127 menciones

- Entrelazar a las instituciones INS, Ministerio de Hacienda, en conjunto con la CCSS, para la recaudación de cuotas.
- Agilizar los procesos de inscripción de trabajadores independientes.
- Penalizar a los patronos morosos.
- Trabajo conjunto con el gobierno en cuanto al empleo informal.
- Concientización sobre la importancia de contribuir al sistema de seguridad social.
- Mejorar la calidad y la humanización en la prestación de servicios para atraer más cotizantes.
- Recuperación deuda del Estado y el INS.
- Participación patronal en la sostenibilidad financiera.
- Fortalecer cobertura contributiva e inspección.
- Simplificación de trámites en aseguramiento y pagos a la CCSS.
- Estrategias para atraer al sector informal.
- Mejorar tecnologías de pago.
- Impulsar estrategias para atención de personas no aseguradas con un enlace efectivo de pago con el gobierno.

En cuanto a innovación:

58 menciones

- Gestionar la calidad de los servicios para que la ciudadanía confíe en la CCSS como un ente de alta credibilidad y así incrementar el aseguramiento.
- Premios o incentivos simbólicos a quienes estén al día con la CCSS.
- Alquiler de espacios para actividades varias o infraestructura para procedimientos médicos.
- Cobrar seguro de salud a personas pensionadas.
- Impuestos a productos o servicios que vayan en detrimento de la salud o el ambiente, juegos de azar y bienes de lujo.
- Venta de servicios de salud, medicamentos e investigaciones a clínicas privadas nacionales o internacionales, (imágenes médicas, laboratorio).
- Potenciar el turismo médico y cobrar seguros médicos a turistas.
- Venta de propiedades en desuso.
- Cotización a costarricenses que vivan fuera del país para una futura pensión.
- Campañas de concientización sobre el aseguramiento.
- Diversificaciones de Inversiones (inversiones en la bolsa, compra de valores, inversión extranjera, inversión en obra pública).
- Ampliar oferta de créditos (préstamos al Estado para el desarrollo de proyectos y préstamos personales).

En cuanto a optimización de recursos y contención del gasto:

52 menciones:

- Gestión de inversiones rentables y seguras.
- Fortalecer recurso humano en validación de derechos.
- Fortalecer recurso humano (estabilidad, aumento de plazas para disminuir tiempo extraordinario, salarios equitativos).
- Enfoque a objetivos y resultados en la planificación y presupuesto.
- Incrementar el teletrabajo.
- Restricción del gasto (por ejemplo, tope o límite a medicamentos).
- Fortalecer el financiamiento del Primer Nivel de Atención.
- Estrategias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.



En cuanto a cambios en el modelo de seguridad social:

50 menciones

- Financiamiento mixto.
- Venta de servicios a terceros.
- Copago.
- Nuevos tipos de aseguramiento.
- Revisar principio de solidaridad.
- Aumento cuotas IVM y SEM.
- Delimitar la oferta de servicios.
- Restricción del aseguramiento por el Estado.
- Competir en el mercado privado.
- Venta de servicios de salud.
- Brindar servicios con modalidad externa de pago (aseguradoras privadas).
- Planes de seguros privados o pólizas.
- Disponer de diferentes montos por aseguramiento según patologías.
- Paquetes básicos de atención.
- Planes de salud como Inversiones a plazo donde el paciente escoja su cuota.

En cuanto a flexibilización de pagos:

24 menciones

- Estrategias para flexibilizar cotización o formas de pago que incentiven el aseguramiento.
- Bajar monto mínimo de aseguramiento y atraer al sector informal.
- Condonar deudas.
- Flexibilizar porcentajes cotización de acuerdo con la actividad, o bien, cuotas según sea el oficio o emprendimiento (grupos contributivos).
- Alternativas de seguros a bajo costo.

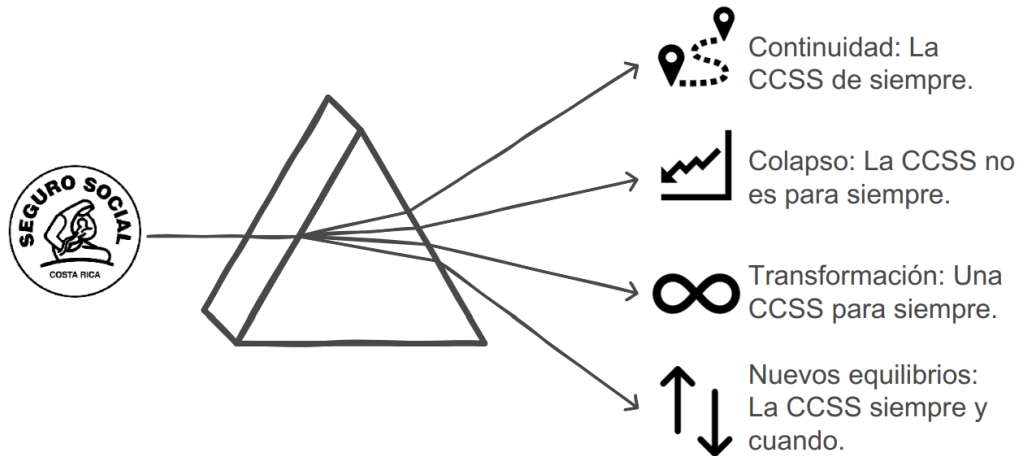
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

8. Escenarios prospectivos al 2041 para la sostenibilidad financiera

En complemento con el análisis realizado y considerando las variables seleccionadas (Cambios en el modelo de seguridad social, Gestión interna, Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención, Nuevas fuentes de financiamiento, Recaudación, Innovación y tecnología), se construyen escenarios con el método de “Arquetipos” de Jim Dator, con los cuales pretende visualizar estratégicamente 4 opciones de futuro dentro del campo infinito de posibilidades que se podrían desprender del imaginario de las personas consultadas.

Estos 4 escenarios de continuidad, colapso, transformación y nuevos equilibrios están alineados y se complementan con el Escenario Deseable del documento de CCSS 2041: Una Mirada al Futuro específicamente, desde la Perspectiva Sostenibilidad / Enunciado 3: Seguros sostenibles IVM y SEM considerando la calidad y oportunidad de los servicios) asimismo, su planteamiento permite vislumbrar futuros para la institución y construir desde el presente, las estrategias para su abordaje.

Figura 1: ¿Qué futuro (s) podría(n) suceder en la CCSS?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 2025.

Escenario de continuidad: La Caja de siempre

En el 2041 la CCSS da continuidad a estrategias para garantizar el financiamiento del seguro de salud por medio de acciones para aumentar la recaudación, nuevas alternativas de pago que flexibilizan el aseguramiento y la búsqueda de nuevas formas de ingreso.

La gestión interna ha mejorado sus procesos y toma de decisiones, asimismo se ha fortalecido el Primer Nivel de Atención, no obstante, aún persisten limitaciones para la accesibilidad y oportunidad de los servicios de salud en donde se mantiene el modelo de seguridad social universal y solidario.

La innovación y tecnología son parte de los procesos administrativos y herramientas para la atención en salud, que han incidido positivamente en la sostenibilidad financiera.

Escenario de transformación: Una Caja para siempre

En el 2041, la CCSS es una entidad visionaria y competitiva que genera confianza en la población. Se ha transformado en un sistema de salud sostenible en el largo plazo, que a pesar de haber mejorado la recaudación no depende de las cuotas obrero-patronales, debido a la implementación de nuevas alternativas de financiamiento asociadas a la innovación, investigación y transferencias directas, una gestión del gasto inteligente y un presupuesto basado en resultados.

La solidez financiera ha permitido que el modelo solidario y universal brinde servicios competitivos de salud y pensiones de la más alta calidad.

El Primer Nivel también se ha transformado, revirtiendo su atención a un enfoque salutogénico y forjando una cultura donde las personas son responsables de su propia salud. Además, su capacidad de gestión interna le ha permitido innovar y anticipar cambios, donde las tecnologías, dispositivos médicos y análisis de datos son un componente central en la prestación de servicios.

Arquetipos de futuro

Escenario de colapso: La Caja no es para siempre

En el 2041, la CCSS ha colapsado su sostenibilidad financiera debido a las limitaciones en la generación de ingresos provenientes de las cuotas obrero-patronales, así como al impago de las obligaciones estatales, lo que ha impulsado nuevas alternativas de financiamiento como la venta de servicios médicos, el copago y otras formas de recaudación tendientes a la apertura de los seguros.

Paralelamente, la institución ha realizado cambios en su modelo de salud, en el cual, la solidaridad y universalidad ya no forman parte de los principios filosóficos, dejando desprotegidos a miles de personas en condición de pobreza y pobreza extrema. Por otra parte, la gestión interna no ha logrado innovar ni aprovechar el uso de las tecnologías y tampoco se ha fortalecido el Primer Nivel de Atención, lo cual ha provocado un descontrol de enfermedades crónicas no transmisibles, que repercute en un elevado gasto institucional por la atención de estas patologías.

El resultado de esta situación es catastrófico, con graves riesgos de fractura social y de un desmejoramiento en la salud de la población.

Escenario de nuevos equilibrios: La Caja siempre y cuando

En el 2041 la CCSS continúa dependiendo de los ingresos por cuotas obrero-patronales, debido a limitaciones para crear nuevas formas de recaudación y financiamiento que pudiesen generar ingresos adicionales, lo cual ha generado la imposición de regulaciones estrictas en el gasto en salud para salvaguardar la sostenibilidad financiera.

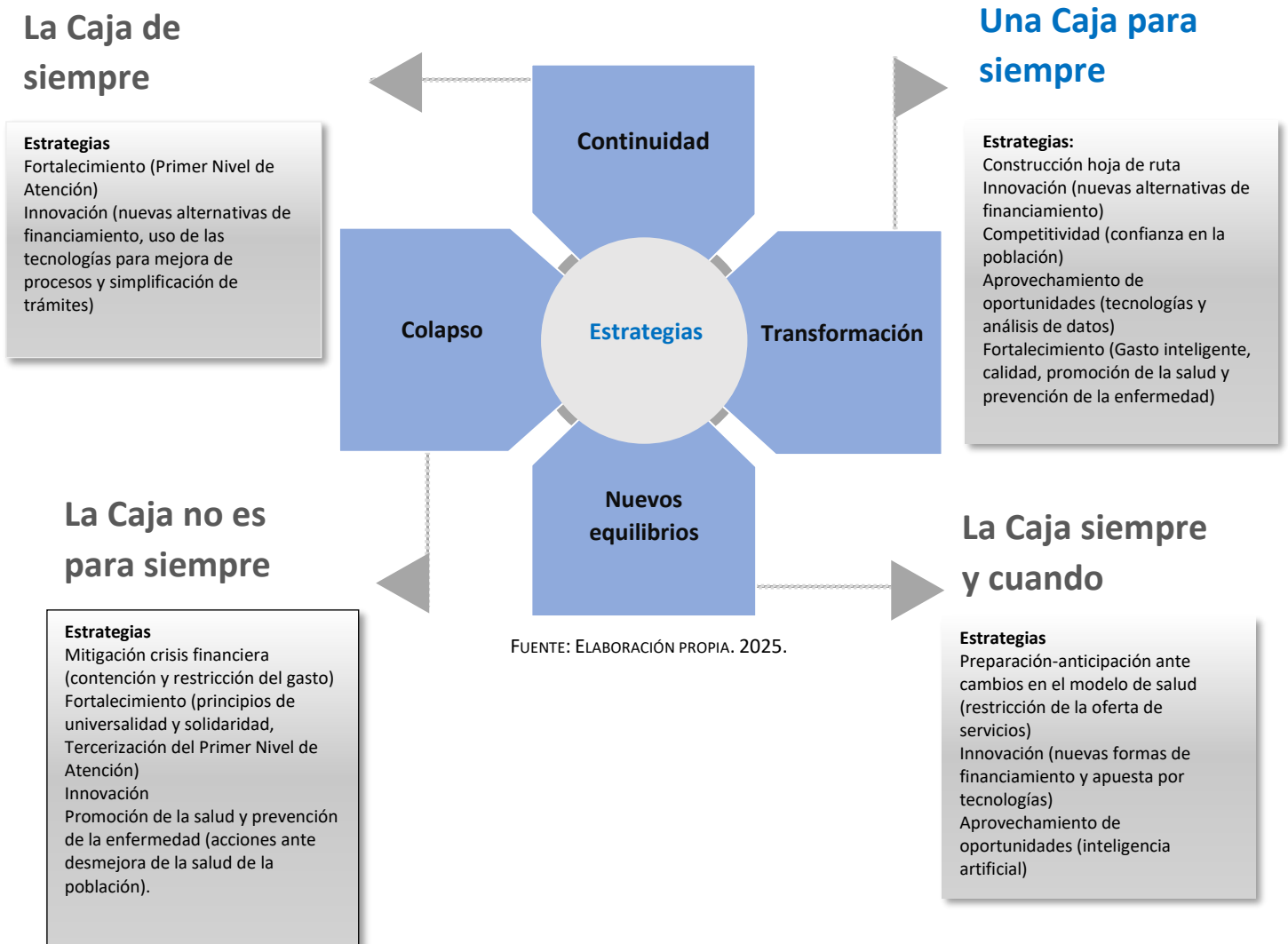
Asimismo, se han reformado leyes y normas que han limitado el modelo de salud, restringiendo la oferta de servicios que dificultan el acceso a la salud, principalmente de las poblaciones no aseguradas.

No obstante, se han dado avances en innovación de la gestión interna con procesos más simplificados, al mismo tiempo, la institución ha avanzado acorde con los cambios tecnológicos en la normalización y regulación de la inteligencia artificial como instrumento para mejorar la atención en salud, lo cual ha fortalecido las capacidades del Primer Nivel de Atención.

9. Estrategias

Estos 4 escenarios de futuro se plantean con el propósito de que se puedan articular estrategias y tomar acciones desde el presente para mitigar riesgos, anticipar acciones, aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas o bien, minimizar situaciones que afectan negativamente a la institución y construir la ruta hacia la cual se desea llegar. Cabe mencionar que el desarrollo de estas estrategias es un referente para que desde las instancias competentes se desarrollen o complementen otras estrategias en los niveles táctico, red y operativo. A continuación, se propone desde la visión de la sostenibilidad financiera, algunas opciones para cada escenario.

Figura 2: Estrategias por escenario



10. Hallazgos

Sobre la percepción del tema de sostenibilidad y las variables encontradas, se puede indicar que, a nivel de los funcionarios y funcionarias que participaron del estudio, existe un conocimiento amplio acerca de temas macroeconómicos como el PIB, la deuda del Estado con la CCSS, el empleo informal, el desempleo y la pobreza como factores limitantes en la capacidad de recaudación. Asimismo, las variables como el envejecimiento poblacional, la disminución de la natalidad y una mayor esperanza de vida, se visualizan como temas de relevancia en el futuro que podrían exigir más recursos o mayores costos para atender enfermedades crónicas o de mayor complejidad y garantizar pensiones del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte.

En cuanto a la gestión institucional, se expone la necesidad de fortalecer la gestión interna mediante optimización de recursos, mejora en los sistemas de recaudación y reducción de la morosidad. Asimismo, persisten desafíos en la eficiencia operativa, la planificación y asignación de recursos, la implementación de tecnologías y simplificación de trámites, al mismo tiempo que urge aprovechar la inteligencia artificial y otras tecnologías para mejorar procesos, optimizar costos y potenciar la planificación.

En términos generales, se pudo observar desde la perspectiva de las diferentes ocupaciones que ejercen puestos de jefatura en la CCSS, que el tema de sostenibilidad financiera es una preocupación actual y un reto a futuro, las opiniones reflejan un conocimiento amplio de las principales variables relacionadas tanto internas como externas, asimismo, reflejan una necesidad de aportar o ser parte de la solución, al plantear ideas e iniciativas que podrían implementarse o contribuir a la discusión.

Las opiniones reflejan la necesidad de reforzar temas como el presupuesto equitativo, la planificación, la potenciación de proyectos y sobre todo la transparencia y el manejo de información oficial y oportuna ante noticias falsas, o información externa que afecta la imagen institucional, en donde es necesaria una posición institucional que afirme o desmienta lo que sucede con la CCSS.

La percepción se inclina principalmente, a la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, lo cual evidencia que la gestión del gasto es poco considerada como una alternativa para la sostenibilidad financiera. Dentro de las soluciones se observa débil el tema tecnológico e innovación como una herramienta que podría reforzar la sostenibilidad financiera desde la recaudación hasta la gestión del gasto inteligente o ahorro de recursos, asimismo, pocas soluciones están relacionadas con una visión futura o temas a largo plazo. Otro de los temas con poca visibilidad, es el del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, ya que la mayor parte de opiniones están dirigidas al Seguro de Enfermedad y Maternidad.

En última instancia, dentro de los puntos fuertes, se pudo constatar como parte del imaginario interno, la mística, el compromiso y la necesidad de proteger a la CCSS ante cuestionamientos políticos, información falsa o amenazas de desestabilización financiera (la CCSS está quebrada) y sobre todo a ser parte de la solución para continuar cumpliendo con la misión institucional.

11. Conclusiones y recomendaciones

A través de este estudio de vigilancia se ha evidenciado la percepción que tienen los funcionarios y funcionarias sobre la sostenibilidad financiera, lo cual refleja un manejo amplio del tema, cumpliendo con el objetivo de informar a las autoridades superiores y otros actores clave para la toma de decisiones oportunas, anticipación y preparación de acciones ante los cambios del entorno que permitan asegurar la estabilidad de recursos en el mediano y largo plazo, así como la calidad, oportunidad y satisfacción de los servicios de salud y pensiones.

Paralelamente, se mostraron las principales razones del por qué la sostenibilidad financiera será un reto en el futuro, las acciones que debe plantear la institución, las nuevas alternativas de financiamiento para dinamizar la obtención de ingresos institucionales y los escenarios para la toma de decisiones anticipadas.

Por lo expuesto, se extraen las siguientes conclusiones generales:

- La sostenibilidad financiera de la CCSS enfrenta un panorama desafiante debido a factores demográficos, epidemiológicos, económicos, ambientales y gestión interna. Sin intervenciones significativas, el sistema podría entrar en una crisis hacia 2041.
- La gestión interna debe transformarse para ser más eficiente, transparente e innovadora, con énfasis en la planificación estratégica y prospectiva, así como la adopción de tecnologías e innovación.
- La dependencia de las cuotas obrero-patronales es insostenible en el largo plazo. Es esencial diversificar las fuentes de financiamiento y explorar nuevos modelos y/o esquemas contributivos y en consecuencia poner énfasis en una gestión del gasto inteligente.
- El fortalecimiento del Primer Nivel de Atención y la promoción de la salud deben priorizarse para reducir la carga de la enfermedad y por ende los costos asociados.
- La sostenibilidad financiera es un reto que compete a la totalidad de personas funcionarias, cada parte suma.



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

Recomendaciones

1. **Fortalecer la recaudación:**
 - Incrementar las capacidades de inspección, sancionar la evasión y recuperar deudas existentes.
 - Implementar incentivos para el aseguramiento en sectores informales.
2. **Diversificar el financiamiento:**
 - Desarrollar nuevas alternativas de financiamiento.
 - Desarrollar nuevos instrumentos como seguros complementarios, impuestos sobre bienes o servicios dañinos para la salud y turismo médico.
 - Promover alianzas interinstitucionales para proyectos de infraestructura y tecnología.
3. **Inversión en tecnología e innovación:**
 - Adoptar tecnologías emergentes como inteligencia artificial para optimizar procesos y mejorar la atención.
 - Modernizar infraestructuras y capacitar al personal en herramientas digitales.
 - Fomentar el teletrabajo, la telemedicina y cualquier otra modalidad y/o tecnología que permita el ahorro de recursos institucionales.
4. **Reformas Institucionales:**
 - Ajustar el modelo de seguridad social para adaptarse a las transformaciones del mercado laboral y los cambios demográficos.
 - Diseñar políticas que promuevan la sostenibilidad a largo plazo sin comprometer la universalidad y solidaridad del sistema.
5. **Enfoque preventivo:**
 - Rediseñar el sistema con un enfoque preventivo que disminuya la carga de enfermedades, priorizando el fortalecimiento del Primer Nivel de Atención.
 - Priorizar la inversión en programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
6. **Gestión del gasto inteligente:**
 - Fortalecer la planificación y el presupuesto como herramientas de toma de decisiones anticipadas, rendición de cuentas y transparencia.
 - Educar a las personas usuarias sobre uso de los servicios institucionales (emergencias) y conciencia de ahorro en el recurso humano institucional.

7. Transparencia y participación:

- Abrir espacios de participación a personas funcionarias de los distintos niveles para cocrear estrategias y establecer compromisos conjuntos y/o soluciones al tema de sostenibilidad financiera.
- Fomentar canales de comunicación oficial a nivel interno para aclarar, ampliar o reforzar información relacionada con el tema financiero o de sostenibilidad.

8. Imagen institucional:

- Informar a la población sobre los beneficios de cotizar para los seguros IVM y SEM.
- Posicionar a la CCSS y fortalecer su competitividad por medio del mercadeo de los seguros para hacer más atractiva la oferta de servicios y captar nuevos contribuyentes.
- Mejorar la calidad, la oportunidad y la humanización en la prestación de servicios para generar confianza en la población y atraer más cotizantes.
- Educar a la niñez sobre la solidaridad y la importancia de estar asegurados para la enfermedad, la invalidez, vejez o muerte.

Finalmente, este informe pretende visualizar el panorama de la sostenibilidad financiera como un desafío que debe atenderse prioritariamente, con acciones articuladas, participativas y futuristas que permitan desarrollar intervenciones oportunas que se enfoquen en la anticipación, previsión, preparación y adaptación a los cambios del entorno, los riesgos y la incertidumbre, para que la CCSS siga siendo baluarte del derecho a la salud y un pilar de protección social bajo la consigna de “UNA CAJA PARA SIEMPRE”.





Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

12. Anexos

Anexo 1: Cuestionario

N° Formulario: _____

Fecha: _____

La CCSS del futuro, ¿cómo la veo?

Introducción

Nuestro principal objetivo es conocer la percepción de los participantes del Curso **“Administración de los Servicios de la CCSS, Módulo de Planificación Institucional”**, sobre los aspectos que se podrían mejorar en la gestión institucional del futuro, así como tomar en cuenta su opinión para la toma de decisiones y el fortalecimiento de los procesos de planificación a nivel institucional. La información recolectada es para uso exclusivo de la Dirección de Planificación y es de carácter confidencial.

Nombre:

Unidad de Trabajo:

Puesto o cargo:

Sostenibilidad financiera

1. Marque con x. Considera usted que: ¿la sostenibilidad financiera será un reto en el futuro?

Si ¿Por qué?:

No ¿Por qué?:

2. ¿Qué acciones debe plantear la institución para garantizar la sostenibilidad financiera en el futuro?

3. Con respecto a los ingresos institucionales, los cuales dependen mayoritariamente de las cuotas obrero-patronales, ¿Qué opciones podría implementar la CCSS como nuevas alternativas de financiamiento?

4. Marque con x. Tomando en cuenta los cambios en el perfil epidemiológico, carga de la enfermedad y gasto en salud actual, usted considera que la situación financiera del Seguro de Salud en el año 2041:

Mejorará

Se mantendrá igual

Empeorará

No sabe o no responde



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

5. Marque con x. En el marco del envejecimiento poblacional, usted considera que la sostenibilidad financiera del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte en el año 2041:

- Mejorará
- Se mantendrá igual
- Empeorará
- No sabe o no responde

Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención

6. Marque con x. Considera usted que: ¿El Primer Nivel de Atención será una prioridad en el futuro?

- Si ¿Por qué?:
- No ¿Por qué?:

7. ¿Qué cambios deben darse para fortalecer el Primer Nivel de Atención?

8. ¿Cómo visualiza el Primer Nivel de Atención en el año 2041?

9. Marque con x. En un contexto de cambios en el perfil epidemiológico y el envejecimiento poblacional, considera usted que en el 2041 el Primer Nivel de Atención en la CCSS:

- Mejorará
- Se mantendrá igual
- Empeorará
- No sabe o no responde

Promoción de la salud y prevención de la enfermedad

10. Marque con x. Considera usted que: ¿la promoción de la salud y prevención de la enfermedad será una prioridad en el futuro?

- Si ¿Por qué?:
- No ¿Por qué?:

11. ¿Qué estrategias debe implementar la CCSS para fortalecer acciones en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad?

12. ¿Qué cambios podrían realizar las personas en el futuro para que asuman su responsabilidad como gestoras de su salud?



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

13. Marque con x. En un contexto de cambios en el perfil epidemiológico y el envejecimiento poblacional, considera usted que en el 2041 la promoción de la salud y prevención de la enfermedad:

- Mejorará
- Se mantendrá igual
- Empeorará
- No sabe o no responde

Tecnologías de información y comunicaciones

14. Marque con x. Considera usted que: ¿las tecnologías de información y comunicaciones transformarán la forma de prestar servicios de salud y pensiones en el futuro?

- Sí ¿Por qué?:
- No ¿Por qué?:

15. ¿Cómo podría beneficiar la tecnología la prestación de los servicios en el futuro?

16. En un panorama futuro donde los avances tecnológicos mejoran la cobertura, accesibilidad y calidad de atención en los servicios de salud y pensiones ¿cómo podría la CCSS humanizar la atención en la prestación de los servicios de salud y pensiones?

17. Marque con x. En el futuro, considera usted que la utilización de tecnologías al servicio de la población en la prestación de los servicios en salud y pensiones:

- Mejorará
- Se mantendrá igual
- Empeorará
- No sabe o no responde

Muchas gracias por sus valiosos aportes hacia la construcción de una CCSS Centenaria.



Sostenibilidad Financiera

Caja Costarricense de Seguro Social

Vigilancia
Estratégica

13. Bibliografía

BCCR. (2025). **Informe de Política Monetaria Enero 2025**. Banco Central de Costa Rica. San José, Costa Rica.

CCSS (2023). **CCSS 2041: Una Mirada al Futuro**. Dirección de Planificación Institucional, Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CCSS. (2022). **Informe Proyecto Plan-Presupuesto para el ejercicio económico del 2023 de la CCSS**. Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CCSS. (2024). **Informe de Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre 2024. Seguro de Salud - Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte - Régimen No Contributivo de Pensiones**. Gerencia Financiera, Dirección de Presupuesto. Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CCSS. (2024). **Informe Valuación Actuarial del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), con fecha al 31 de Diciembre de 2022**. Dirección Actuarial y Económica. Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CCSS. (2024). **Informe de Morosidad Patronal, Trabajador Independiente y Estado, correspondiente al año 2024**. Gerencia Financiera, Dirección de Cobros CCSS, SICERE. Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CCSS (2023). **Plan Estratégico Institucional 2023-2033**. Dirección de Planificación Institucional, Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

CIOdD. (2023). **Programa Observatorio del Envejecimiento IV Informe sobre Personas Adultas Mayores en Costa Rica titulado "Pensión Contributiva Básica y sus Desafíos**. Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

INEC. (2024). **Encuesta Nacional de Hogares (ENAHG), Julio 2024**. San José, Costa Rica.

INEC. (2025). **Encuesta Continua de Empleo. Trimestre móvil de Diciembre 2024 y Enero, Febrero 2025**. San José, Costa Rica.

INEC. (2023). **Esperanza de Vida al nacer**. San José, Costa Rica.

INEC. (2018). **Gasto Catastrófico en salud**. San José, Costa Rica.

INEC. (2023). **Indicadores Tasa Mortalidad bruta**. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (2016). **Costa Rica: Estado de las Pensiones, Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte**. Unidad de Análisis Prospectivo. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, Costa Rica.

Laboratorio Futuro (2023). **Método de Exploración y Diseño de Futuros PIC (Pensar, imaginar, cocrear)**. Especialización Ejecutiva de Future Thinking del Laboratorio Futuro-Argentina y Universidad Creativa. San José Costa Rica.

PNUD. (2021). **Encuesta Nacional “Construyendo una Ruta Común hacia el 2030”. Percepción de la Población Joven Costarricense sobre diversos aspectos de la coyuntura y la cultura política (2013-2020)**. Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR). San José, Costa Rica.

Sitios consultados

<https://delfino.cr/2021/12/encuesta-nacional-565-de-los-costarricenses-tienen-poco-o-nada-de-interes-en-la-politica>

<https://ciep.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2024/11/INFORME-DE-RESULTADOS-DE-LA-ENCUESTA-CIEP-UCR-Noviembre-2024-1.html>

<https://www.ccss.sa.cr/noticia?v=594100971227>

<https://hia.paho.org/es/paises-2022/perfil-costa-rica>

<https://inec.cr/>

<https://inec.cr/indicadores/tasa-bruta-mortalidad>

<https://inec.cr/noticias/porcentaje-hogares-pobreza-disminuye-180-2024>

<https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/CRI/costa-rica/inflation-rate-cpi>

<https://www.nacion.com/politica/deuda-del-gobierno-con-la-ccss-suba-a-4-billones/KNLKHA5JKNBVTMWBM4H6DYIUMI/story/>

<https://www.ccss.sa.cr/noticia?v=594100971227#:~:text=La%20Caja%20Costarricense%20de%20Seguro,presentando%20por%20la%20Gerencia%20Financiera.>

<https://www.nacion.com/economia/indicadores/cuales-paises-de-america-latina-gastan-mas-en/JTBKVGTLZBWREPYCX62V6YIVI/story/>

<https://www.strategicforesight.es/blog/en-profundidad/cuatro-arquetipos-de-futuro/>