



Informe de Fiscalía 2024



ASECCSS

Contenido

Mensaje del Órgano de Fiscalía	3
Gestión del Órgano de Fiscalía	4
Actuaciones y Responsabilidad de los Miembros de la Junta Directiva	4
Análisis de la Gestión Financiera	6
Análisis de la Gestión de Cobros y Asuntos Jurídicos	12
Análisis de la Gestión de Riesgo y Calidad	13
Análisis de la Gestión de Bienestar Social y Sostenibilidad	18
Otros asuntos relevantes	20
Recomendaciones	33
Conclusiones	35



Mensaje de Fiscalía

Estimados asociados:

Durante el período 2024, el Órgano de Fiscalía cumplió con su compromiso de vigilar y supervisar el funcionamiento de la Asociación. Nuestra misión fue garantizar el cumplimiento adecuado de las funciones, gestiones y movimientos de la Organización, protegiendo los recursos de los asociados y salvaguardando la imagen institucional.

A lo largo del año, participamos en sesiones de la Junta Directiva, comités de Gobierno Corporativo, Jornadas de Liderazgo Solidarista, capacitaciones y giras, con el objetivo de velar por el bienestar de la comunidad solidarista. La labor estuvo guiada por principios de dedicación, esfuerzo, medida y responsabilidad, lo que nos permite presentar con orgullo los resultados de nuestra gestión.

Verificamos que los acuerdos adoptados por la Junta Directiva se realizaron conforme a las normativas vigentes y con los votos requeridos. Además, supervisamos la aprobación y ejecución del presupuesto, garantizando un control adecuado sobre el uso de los recursos. El compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas fue firme.

Sin duda, enfrentamos desafíos, pero también logramos avances importantes. La implementación de nuevas estrategias de gestión de riesgos, la mejora de la continuidad de negocios y el fortalecimiento de los controles internos son algunos de los logros alcanzados.

Con base en el artículo 43 del Estatuto de la Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social (ASECSS), el artículo 52 de la Ley 6970 de Asociaciones Solidaristas y el artículo 197 del Código de Comercio, así como las competencias asignadas al órgano fiscalizador, presentamos el informe de labores correspondiente al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2024.

Gestión del Órgano de Fiscalía

El Órgano de Fiscalía, como cuerpo independiente de la Junta Directiva y de la Administración de la Asociación, fue electo para verificar, supervisar, vigilar, investigar y garantizar el fiel cumplimiento de las funciones, gestiones, movimientos y actuaciones de la Organización, de los asociados y de los miembros electos de la Junta Directiva. Asimismo, emite las recomendaciones pertinentes para salvaguardar los recursos de todos los asociados y la imagen de la Asociación.

Esta labor se lleva a cabo mediante la participación en sesiones de la Junta Directiva, comités de Gobierno Corporativo, jornadas de liderazgo, capacitaciones, giras y otras actividades programadas durante el período. Nos presentamos con dedicación, esfuerzo, medida y responsabilidad, para informar sobre lo actuado durante el período 2024.

Actuaciones y Responsabilidad de los Miembros de la Junta Directiva

De acuerdo con lo establecido en la normativa interna, la Junta Directiva sesionó en **48** ocasiones durante el presente período, todas ellas de carácter ordinario. La primera sesión comenzó con el acta número **2,499**, y la última concluyó con el acta número **2,546**, fechada el 18 de diciembre del 2024.

En todas las sesiones, se contó con el quórum de ley, y la participación de los directores y fiscales fue mayoritaria. Se registraron dos ausencias justificadas por motivos laborales:

- Don José Fonseca García, en la sesión 2,529 del 21 de agosto del 2024.
- Doña Mónica Montoya Barquero, en la sesión 2,542 del 27 de noviembre del 2024.

Los demás directores y fiscales, a saber: Pablo Vargas García (presidente), Katherine Víquez Ledezma (vicepresidenta), Natalie Fonseca Loaiciga (secretaria), José Luis Chinchilla Bermúdez (Vocal I), Diana Solano Sánchez (Vocal II), Andrés Alvarado Rodríguez (Vocal III), Diego González Solís (Fiscal II), Jesús Montano Jiménez (Fiscal III) asistieron al 100% de las sesiones ordinarias de la Junta Directiva debidamente convocadas.

Se detalla a continuación la participación en las sesiones de los Comités de Gobierno Corporativo, los cuales se realizan de forma conjunta con los miembros de la Junta Directiva, Fiscalía y la Administración:

- **Comité de Administración Financiera (CAF):** 12 sesiones ordinarias.
- **Comité de Análisis de Productos y Servicios (CAPS):** 12 sesiones ordinarias.
- **Comité de Bienestar Social y Sostenibilidad:** 12 sesiones ordinarias, 1 sesión extraordinaria.
- **Comité de Riesgo:** 12 sesiones ordinarias.
- **Comité de Cumplimiento:** 12 sesiones ordinarias.
- **Comité de Estrategia y Gobierno Corporativo:** 12 sesiones ordinarias. Se registró una ausencia justificada en la sesión N.º 40 del 25 de junio de 2024, correspondiente a José Fonseca.
- **Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación:** 12 sesiones ordinarias.
- **Comité de Fiscalía:** Sesiones del 7 de febrero, 23 de julio y 10 de diciembre de 2024, todas ordinarias.
- **Comité de Auditoría:** 12 sesiones ordinarias y 1 sesión extraordinaria. Don José Fonseca tuvo una ausencia justificada por motivos de salud en la sesión 62-2024.



La Fiscalía verificó que los acuerdos adoptados por la Junta Directiva se realizaron conforme a los votos requeridos por el Estatuto y la Ley de Asociaciones Solidaristas. La gran mayoría de los acuerdos fueron declarados en firme y unánimes.

Otras Actuaciones de la Junta Directiva en las cuales el Órgano de Fiscalía es Vigilante

- a. Aprobación y Ejecución del Presupuesto 2024:** La Junta Directiva aprobó el presupuesto del período 2024, su respectiva reformulación y ejecución. El Órgano de Fiscalía llevó a cabo un control estricto sobre el uso adecuado de los recursos presupuestados, tanto en la Junta Directiva como en los comités de Gobierno Corporativo, realizando un seguimiento mensual.
- b. Análisis de Cartas de Gerencia:** El Órgano de Fiscalía recibió y analizó las Cartas de Gerencia presentadas por la Auditoría Externa.
- c. Recepción de Informes de Auditoría Interna:** El Órgano de Fiscalía dio por recibidas las recomendaciones contenidas en los informes de Auditoría Interna, los cuales fueron dirigidos a la administración.

Análisis de la Gestión Financiera

En cumplimiento con las funciones del Órgano de Fiscalía, se verificó que la Asociación realiza mensualmente sus estados financieros junto con los indicadores correspondientes.

El Órgano de Fiscalía constató que los estados financieros e indicadores se presentan de manera mensual ante la Junta Directiva, cumpliendo con las normativas vigentes. Dichos estados fueron presentados por la Gerencia Financiera con el respaldo de la Gerencia General, abarcando tanto la información de ASECSS Unidad Central como las unidades de negocio (ASECSS Vacaciones y Club Los Jaúles).

Además, se confirma que los estados financieros han sido revisados tanto por el Departamento de Auditoría Interna de ASECSS como por la firma RSM Costa Rica Audit Tax and Consulting Services S.A., encargada de auditar el período comprendido entre enero y diciembre de 2024.

La auditoría externa presentó sus informes y la carta de la Gerencia, lo que proporciona al Órgano de Fiscalía una mayor seguridad y confianza en los estados financieros.

Inversiones Bursátiles

El Órgano de Fiscalía informa que la Auditoría Interna monitorea, refrenda y presenta ante el Comité de Gobierno Corporativo de Auditoría los resultados de todas las inversiones bursátiles. Al cierre del período, el 31 de diciembre de 2024, el saldo de estas inversiones fue de ₡62,424 millones, según el informe presentado a la Junta Directiva.

En cuanto a las inversiones en moneda extranjera, estas ascienden a \$2,779,417 (dos millones setecientos setenta y nueve mil cuatrocientos diecisiete dólares) y forman parte de un portafolio compuesto por títulos de largo plazo. Estas inversiones han sido parte de una estrategia eficaz para generar ganancias de capital, aprovechando las ventajas del mercado y la volatilidad de los precios de los títulos a largo plazo.

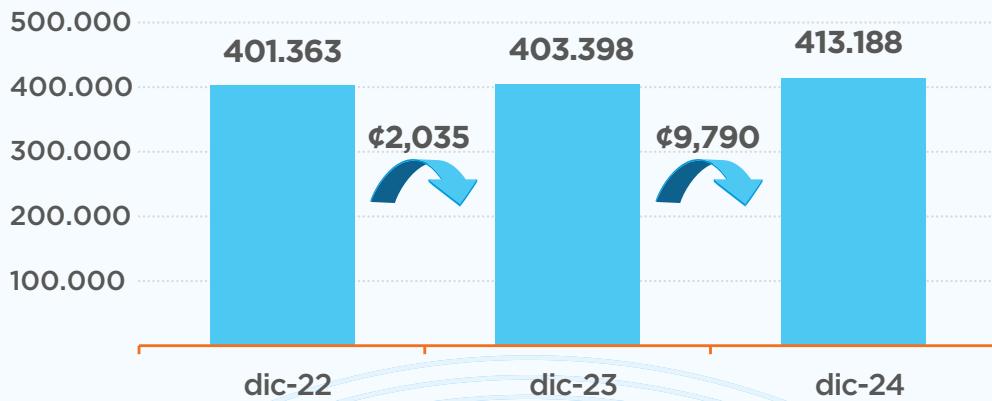
El Órgano de Fiscalía, basándose en los informes refrendados y presentados por la Auditoría Interna, asegura que las operaciones e inversiones bursátiles cumplen con las normativas de los entes reguladores y las políticas internas de ASECSS.



Crecimiento del Patrimonio de ASECSS en el período 2024

El patrimonio de la Asociación al cierre de 2023 fue de ₡403,398 millones, y en 2024 alcanzó ₡413,188 millones, lo que representa un aumento de ₡9,790 millones.

Gráfico 1. Patrimonio
Cifras en millones de colones.



Fuente: Elaborado por el Departamento de Finanzas de ASECSS.

Porcentaje de ROE y cantidad de excedentes por distribuir, período 2024

ASECSS cerró el año 2024 con una Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 8.49%, destacándose como la segunda institución con el ROE más alto en el Sistema Financiero Nacional (SFN). Este resultado refleja una gestión eficiente de los recursos y una sólida posición competitiva en el mercado.

Adicionalmente, se generaron excedentes antes de impuestos por ₡32,024,785,820, lo que resalta la capacidad de la institución para generar un valor económico significativo, incluso en un entorno económico desafiante.

Apalancamiento bancario

ASECSS ha mantenido un perfil de riesgo bajo en cuanto al apalancamiento bancario, lo que evidencia una gestión prudente y conservadora de sus recursos financieros. Al 31 de diciembre de 2024, el saldo del apalancamiento bancario asciende a ₡30,071 millones, desglosado de la siguiente manera:

Cuadro 1. Saldo al 31 de diciembre 2024

Cifras en millones de colones.

Entidad	Saldo	Tasa de interés promedio
Banco de Costa Rica	₡18,565,049,535	6.92%
Banco Popular	₡6,705,515,803	7.50%
Banco Davivienda	₡4,800,959,639	7.70%
Total	₡30,071,524,977	

Fuente: Elaborado por el Departamento de Finanzas de ASECSS.

Estrategia financiera y apalancamiento bancario

Como parte de nuestra estrategia financiera y en consideración de las condiciones económicas del mercado, ASECSS presentó una posición favorable en términos de flujo de efectivo, lo que permitió solicitar menos financiamiento.

Para solventar las necesidades de crédito de nuestros asociados durante el período 2024, recurrimos a un financiamiento externo por un monto total de ₡7,200 millones. Sin embargo, en comparación con 2023, esto representó una disminución de ₡1,705 millones, lo que refleja nuestro enfoque cauteloso y el compromiso con la estabilidad financiera.

En línea con la estrategia de la Junta Directiva y ejecutada por la administración, se optó por utilizar recursos internos provenientes de los ahorros de los asociados. Este incentivo al ahorro ha sido exitoso, ya que permitió que no fuera necesario recurrir a financiamiento externo. Como resultado, los asociados han obtenido un reconocimiento en forma de tasas de interés sobre sus inversiones, con un promedio del 6.75%.

El Órgano de Fiscalía informa que, a la fecha de elaboración de este informe, el monto disponible de apalancamiento bancario de ASECSS es de ₡36,153 millones, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Monto Disponible al 31 de diciembre 2024

Cifras en millones de colones.

Detalle	Monto	Tasa
Banco Popular	₡9,003,867,588	TBP+4
Banco de Costa Rica	₡2,800,000,000	TBP+2.50
Banco Davivienda	₡13,825,659,740	Se negocia en cada desembolso
Bac San José	₡10,523,600,000	Se negocia en cada desembolso
Total	₡36,153,127,328	

Fuente: Elaborado por el Departamento de Finanzas de ASECSS.



Monto de estimación de la cartera por incobrables

El monto estimado de la cartera de incobrables para el ejercicio 2024 asciende a ₡10,908 millones, frente a los ₡8,410 millones registrados en 2023. Este ajuste se realiza en cumplimiento con la NIIF 9 sobre Instrumentos Financieros.

Se enfatiza la importancia de mantener actualizadas las operaciones crediticias para evitar que ello afecte negativamente los excedentes a distribuir.

Porcentaje de ejecución del presupuesto operativo para el período 2024

Se presenta un análisis detallado de la ejecución del presupuesto operativo para el período 2024, tanto en oficinas centrales como en las unidades de negocio (ASECSS Vacaciones y Club Los Jaúles). Este análisis ofrece una visión clara del desempeño financiero de cada entidad, permitiendo identificar áreas de mejora y garantizar una gestión eficiente de los recursos.

A continuación, se detalla el porcentaje de cumplimiento presupuestario en cuanto a ingresos, gastos y excedentes generados por la Unidad Central, ASECSS Vacaciones (AV) y Club Los Jaúles:

Cuadro 3. Saldo al 31 de diciembre 2024

Cifras en millones de colones.

Detalle	Unidad Central	AV Resorts	Club Jaúles
Ingresos	99%	95%	99%
Gastos	97%	91%	96%
Excedente	101%	61%	102%

Fuente: Gerencia Financiera ASECSS

Análisis de la Gestión de Cobros y Asuntos Jurídicos

La productividad de los esfuerzos en el cobro judicial generó un total de retenciones de más de ₡340,889,189.67 al cierre de 2024. Durante el mismo período, los ingresos generados a partir de los expedientes judiciales ascendieron a ₡174,057,512.97.

En cuanto a la Mora Legal, el cierre del 2024, con un 9.72%, mostró una disminución interanual de 0.09% en comparación con el cierre del periodo 2023. Además, de acuerdo con lo proyectado por la Gerencia de Riesgo, se logró un cierre con una mora legal 1.98% inferior al estimado para 2024, lo que refleja los resultados positivos de los esfuerzos realizados.

Asuntos Jurídicos: El periodo 2024 comenzó con 32 procesos judiciales activos. A lo largo del año, ingresaron 9 nuevos procesos, para un total de 41 procesos judiciales atendidos. De estos, 7 fueron resueltos favorablemente para los intereses de la organización, lo que resultó en el cierre del año con 34 procesos judiciales activos.

Asimismo, se interpusieron denuncias penales y demandas civiles contra dos asociados por la comisión de delitos que afectaron la imagen e intereses de la Organización. Por razones de confidencialidad y respeto al debido proceso, los detalles de estos casos no se revelan.

Cumplimiento de Acuerdo de Junta Directiva: En conformidad con lo establecido en el acuerdo de la Junta Directiva 04-2503-2024, tomado el 6 de febrero de 2024 y ratificado en la asamblea general el 24 de febrero de 2024 con el acuerdo AG-05-2024, el Área de Control de Patrimonio reportó que durante el 2024 se aplicaron 1,594 renuncias internas, conforme al Artículo 24 de la Ley de Asociaciones Solidaristas. De éstas, 250 casos fueron gestionados por el Departamento de Cobro Administrativo, lo que permitió recuperar un total de ₡149,469,519.99 al cierre del período.

Fuente: Gerencia de Cobros y Asuntos Jurídicos ASECSS.

Análisis de la Gestión de Riesgo y Calidad

A partir del 2024, la Junta Directiva implementó una modificación en la estructura de Gobierno Corporativo, trasladando la Unidad de Riesgos y Cumplimiento a una dependencia directa de la Junta Directiva, siguiendo la práctica común en el sistema financiero. Esta medida busca fortalecer la capacidad operativa del área, permitiendo una gestión más eficiente de los procesos clave y optimizando la asignación de recursos, además de asegurar una respuesta ágil y efectiva ante los desafíos del entorno.

El principal objetivo de este cambio es fortalecer el Marco de Gestión de Riesgos, alineando su administración con los objetivos estratégicos de la Organización. Este marco sigue un enfoque integral, compuesto por las etapas de: Identificar, Medir, Mitigar, Monitorear, Informar y Tratar. En este contexto, se ha trabajado activamente en la creación de matrices de riesgos para todos los procesos en la Unidad Central, AV Vacaciones y Club Los Jaúles. Actualmente, se cuenta con un total de 64 matrices de riesgos.



Por primera vez, durante la Asamblea 2024, se implementó un Procedimiento Alterno de Trabajo (PAT) para el proceso de ingreso y votación, estableciendo una estructura preventiva ante eventuales interrupciones en los servicios de la Asamblea. Basándose en los resultados del BIA (Análisis de Impacto en el Negocio) y el análisis de riesgos, se identificaron los recursos necesarios para los PATs, como personal, información clave, tiempos de recuperación, registros vitales, infraestructura, servicios para asociados, equipos, sistemas y demás recursos esenciales para garantizar la continuidad operativa.

Adicionalmente, se ha promovido una cultura de Continuidad de Negocios mediante la centralización de incidentes a través del Chat de Continuidad, lo cual permite notificar a la Comisión de Continuidad sobre cualquier situación que afecte o pueda afectar las operaciones, reforzando así la capacidad de respuesta y la resiliencia organizacional. ASECSS también ha implementado metodologías de medición para evaluar con precisión los riesgos y su impacto en la Organización.

- **Implementación de estrategias en materia de riesgo para el cumplimiento de las nuevas disposiciones impuestas por SUPEN, SUGEF y cualquier otra organización que nos regule.**

Cumplimiento con la Ley 7786 y Acuerdo SUGEF 13-19: En el 2024, como resultado de las modificaciones realizadas en la Ley 7786 ("Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo"), ASECSS se registró como sujeto obligado, según lo establecido en el artículo 15 bis. Esto fue necesario debido a que la Asociación ofrece facilidades crediticias a sus asociados, lo que obligó a su inscripción ante la SUGEF y la ICD a partir de febrero del 2024, con el fin de cumplir con las regulaciones sobre la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.

Asimismo, se implementó el envío de información relacionada con la legitimación de capitales a través de la plataforma SICVECA, cumpliendo con el mandato establecido en el Acuerdo SUGEF 13-19.



Implementación de estrategias de riesgo para el cumplimiento de nuevas disposiciones: Se adoptaron nuevas estructuras y requisitos en materia de riesgos para cumplir con las regulaciones impuestas por SUPEN, SUGEF y otras entidades reguladoras. Además, se implementó el reporte de información mediante el Sistema de Captura, Verificación y Carga de Datos SICVECA, conforme al Artículo 22 del Acuerdo SUGEF 13-19.

Impactos de la Ley contra la Usura Crediticia (Ley 9859): La Ley 9859, que entró en vigor en 2020, tiene como objetivo proteger a los consumidores de prácticas abusivas en los créditos. A partir de enero de 2023, la CCSS comenzó a aplicar las disposiciones de la Ley de Usura, lo que generó un aumento en la mora legal durante todo el 2023, alcanzando un 10.62% en diciembre de ese año.

Este incremento en la mora legal impactó el ingreso mensual automático por planilla en un 10%, lo que resultó en una pérdida de más de \$2,000 millones de colones mensuales. Este monto se trasladó a la organización, que debió gestionar de manera individualizada la recaudación de estas obligaciones, lo que incrementó los gastos operativos asociados a la gestión del cobro.

Cuadro 4. Comportamiento Interanual de la mora legal

Mes	Moral legal 2022	Moral legal 2023	Moral legal 2024
Enero	3.67%	4.96%	9.77%
Febrero	3.47%	6.09%	9.84%
Marzo	4.41%	8.33%	10.51%
Abril	4.60%	10.32%	10.83%
Mayo	4.58%	10.61%	10.12%
Junio	4.41%	9.61%	10.35%
Julio	4.16%	10.09%	10.47%
Agosto	4.36%	10.70%	10.71%
Setiembre	4.47%	11.15%	10.53%
Octubre	4.49%	11.28%	10.09%
Noviembre	4.73%	11.31%	9.53%
Diciembre	4.56%	10,62%	9.72%

Fuente: Elaboración propia de ASECSS

Análisis de la Mora Legal y Gestión de Crédito:

El no cumplimiento de los pagos por parte de los asociados a sus operaciones de crédito provocó un incremento en la estimación de incobrables, afectando directamente el ejercicio financiero y la distribución de excedentes de la organización. A nivel operativo, se implementaron medidas para evitar que el otorgamiento de nuevos créditos afectara el salario mínimo intangible de los asociados. Se establecieron límites que previenen la concesión de créditos a aquellos que no cumplen con el requisito de contar al menos con el salario establecido por la Ley 7472.

Es importante resaltar que la deducción en planilla es solo un mecanismo de pago y no altera las condiciones contractuales de los créditos, ni exime a los deudores de sus obligaciones. La evidencia indica que el incremento interanual de la mora legal se debe principalmente al incumplimiento personal de los deudores, situación que no ocurría cuando los pagos se deducían de manera automática, sin la intervención de la voluntad del obligado.

En consecuencia, ASECSS implementó un robustecimiento en sus políticas de crédito, ejecutó estrategias de manejo de colocación y gestionó eficazmente la cartera de crédito. Como resultado, se logró contener la mora a partir de agosto y mejorar el indicador a cierre de diciembre de 2024, con una mora del 9.72%, lo que representa una disminución interanual del 0.09% en comparación con 2023. Además, se logró un resultado mejor al proyectado por la Gerencia de Riesgo, con una reducción del 1.98% respecto al cierre estimado para 2024, reflejando los esfuerzos realizados.

Fuente: Gerencia de Riesgo y Calidad.

Análisis de la gestión de Bienestar Social y Sostenibilidad

ASECSS mantiene un firme compromiso con el bienestar de sus asociados y sus familias, a través de programas y servicios centrados en los principios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). La Gerencia de Bienestar Social y Sostenibilidad ha liderado varias iniciativas durante el periodo, enfocándose en tres áreas principales:



Beneficios Solidarios



Educación y Bienestar



Sostenibilidad e Innovación Social

A través de una revisión exhaustiva, se verificó que la información presentada en el informe de Asamblea es veraz y refleja el compromiso de la organización con sus asociados.

Entre los hitos más destacados de 2025 se incluyen:



La entrega de 9,279 beneficios solidarios, equivalentes a ₡1,240 millones, mejorando los niveles de satisfacción en el servicio al cliente de estos beneficios.



Un récord de 9,131 participaciones en 188 charlas y talleres de bienestar financiero, emocional y físico en todo el país.



La integración de ASECSS en la Estrategia Nacional de Educación Financiera liderada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).



La aprobación de la política de Derechos Humanos de ASECSS.

En el área de Sostenibilidad, se presentó por primera vez el informe de Asamblea siguiendo los estándares internacionales de la Iniciativa Global de Reportaje (GRI), posicionando a ASECSS como la primera asociación solidarista en el país en reportar conforme a estos principios. Este informe se basa en los principios de equidad, transparencia, comparabilidad, precisión, puntualidad, fiabilidad y claridad, lo que resalta nuestro compromiso con la transparencia.

Entre las acciones de sostenibilidad más relevantes se incluyen:

- El alineamiento con las Normas Internacionales de Información Financiera S1 y S2 y la iniciativa de Carbono Neutralidad.
- Un mayor impulso hacia las compras sostenibles y la gestión de riesgos ASG.
- El fortalecimiento del programa de Voluntariado y la participación en la iniciativa Bandera Azul Ecológica.
- La sensibilización de colaboradores y asociados en la estrategia de Triple Solidaridad.

Además, se continúan beneficiando a los asociados con programas como Desafío por Mi Salud, que promueve el bienestar físico y emocional, y los programas Raíz y Crece de Educación Financiera, los cuales han mostrado un crecimiento constante en su participación, como se evidencia en el informe de Asamblea. En cuanto a la atención psicológica de emergencias, se realizaron 307 atenciones durante el período.

Fuente: Gerencia de Bienestar Social y Sostenibilidad.



Otros asuntos relevantes

- a. Investigación realizada:** En el período 2024 la Fiscalía conoció una denuncia de una asociada en contra de un asociado, de los cuales no se incluye la identidad por protección de datos. A raíz de la denuncia recibida la Junta Directiva instauró una comisión de investigación a través del Comité de Ética, para investigar los hechos denunciados, asegurando el debido proceso y los derechos de las partes involucradas. Luego de la investigación la comisión concluye que no existen elementos probatorios contra el asociado denunciado, hecho que es ratificado mediante un segundo criterio de un profesional externo en derecho, dándose por concluido el proceso. Es importante resaltar que la asociada denunciante retiro la denuncia en el transcurso de la investigación.
- b. Avance en la implementación del Core Financiero:** Hasta el 15 de enero, el proyecto se encuentra en la fase de Desarrollo de pruebas de aceptación de usuario y pruebas integrales, con un avance del 48% en esta etapa y un progreso general del 60% en el proyecto.
- c. Proyectos nuevos e innovadores implementados en ASECSS durante 2024:**
- Implementación de almacenamiento contra ataques cibernéticos (NETAPP).
 - Solución de almacenamiento especializada y segura para respaldos de bases de datos en el Sitio Principal y Sitio Alterno.
 - Contratación de servicio de Validación Biométrica para el proceso de afiliación en línea (Onboarding).
 - Implementación de Firewall para base de datos.
 - Implementación de Backup Office365 (apex-veeam).
 - Implementación de SD-WAN para mejorar la conectividad de sucursales.
 - Reemplazo de switches core en la Unidad Central.
 - Replicación de VMware en el Sitio Alterno.
 - Refuerzo (Upgrade) de la infraestructura de Hyperconvergencia (segunda etapa).

d. Nuevas implementaciones en Ciberseguridad

- Gestión de privilegios de equipos (EPM).
- Solución NDR: Detección y Respuesta ante incidentes en la red.
- Proyecto de Monitoreo de Integridad de Archivos (FIM).
- Implementación de la estrategia Zero Trust para la gestión de Identidad y Acceso.
- Software de protección de marca ASECSS.
- Implementación de software para análisis de código estático.

e. Fortalecimiento de la Estructura Organizacional

Creación de la Gerencia de Operaciones:

A partir de octubre de 2024, la Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social (ASECSS) implementó una nueva Gerencia de Operaciones. Esta decisión responde a la necesidad de optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar una gestión más efectiva de los recursos disponibles.

A continuación, se detallan los motivos y beneficios clave de esta iniciativa:

- **Optimización de Procesos:** La creación de la Gerencia de Operaciones tiene como principal objetivo la optimización de los procesos internos. Esta nueva estructura se centrará en la supervisión y control de actividades dentro de la organización, garantizando procesos eficientes y la adecuada utilización de recursos, desde la recepción de insumos hasta la entrega de servicios a los asociados.

- **Mejora de la Eficiencia Operativa:** La Gerencia de Operaciones facilitará la mejora de la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnologías avanzadas y metodologías de gestión como Lean Six Sigma. Esto permitirá identificar y eliminar ineficiencias, reduciendo costos y aumentando la productividad y calidad de los servicios.
- **Control de Calidad:** Establecer e implementar sistemas de control de calidad es esencial para garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares de ASECSS. La nueva gerencia se encargará de estos sistemas y trabajará en la obtención de la certificación ISO 9001, lo que redundará en una mayor satisfacción de los asociados y en la mejora continua de los servicios.
- **Adaptabilidad y Respuesta Rápida:** En un entorno dinámico y competitivo, la capacidad de adaptarse rápidamente es fundamental. La nueva Gerencia de Operaciones permitirá a ASECSS ser más ágil, respondiendo de manera efectiva ante situaciones imprevistas mediante la implementación de soluciones ágiles.
- **Ventaja Competitiva:** Una gestión operativa eficiente otorga una ventaja competitiva al permitir a la organización adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. ASECSS se diferenciará de otras asociaciones solidaristas, ofreciendo servicios de alta calidad de forma eficiente y oportuna.
- **Implementación de Tecnologías Innovadoras:** La incorporación de tecnologías innovadoras será clave para mejorar la eficiencia y productividad. La nueva gerencia evaluará e implementará herramientas que ayuden a automatizar procesos, reducir errores y mejorar la operatividad, contribuyendo a la optimización general.

La creación de la Gerencia de Operaciones en ASECSS es una decisión estratégica orientada a optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y asegurar una gestión efectiva de los recursos. Este paso no solo mejorará la productividad y rentabilidad de ASECSS, sino que también fortalecerá la calidad de los servicios ofrecidos a los asociados, consolidando su competitividad en el sector.

- **Capacitación Organizacional**

Las capacitaciones implementadas durante 2024 han tenido un impacto positivo y tangible, impulsando la productividad, mejorando las competencias del personal, optimizando procesos, y fomentando una cultura organizacional basada en la innovación, la prevención y el aprendizaje continuo.

- **Capacitación y Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica**

Las herramientas y conocimientos adquiridos han fortalecido la infraestructura tecnológica de ASECSS, garantizando su crecimiento sostenido y la mitigación de riesgos. Las capacitaciones en ciberseguridad y gestión de riesgos tecnológicos han proporcionado los criterios necesarios para implementar soluciones eficientes, alineadas con los estándares internacionales.

- **Capacitación de la Junta Directiva y Fiscalía en Gobierno Corporativo**

La Junta Directiva y la Fiscalía recibieron capacitación en temas de Gobierno Corporativo, con el objetivo de consolidar las bases de liderazgo y gobernanza. Esta formación contribuye a una gestión administrativa más eficiente, alineada con los principios de buen gobierno en ASECSS.

Estas iniciativas demuestran el compromiso de ASECSS con el desarrollo de su talento humano y con el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas.

f. Análisis de la Gestión de Autoregulación

Aunque ASECSS es una organización de carácter social, la legislación vigente permite su participación en actividades financieras como ahorro, crédito e inversión, las cuales conllevan riesgos implícitos que deben ser gestionados adecuadamente. Por ello, ASECSS ha implementado una estructura organizacional para la gestión y administración de estos riesgos.

El riesgo se entiende como la incertidumbre que afecta los objetivos organizacionales, permitiendo a ASECSS identificar, medir, evaluar, monitorear, controlar, mitigar y comunicar los diversos tipos de riesgos asociados a sus actividades.

A partir de lo anterior, ASECSS se presenta como una entidad preparada, robusta, segura y transparente en su gestión, minimizando riesgos y posicionándose como una de las asociaciones solidaristas más competitivas dentro del sector financiero del país.

Además, reafirma su compromiso solidario con los trabajadores de la seguridad social. Con la estructura fortalecida, ASECSS está preparada para enfrentar el proceso de supervisión por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGE), un desafío significativo para toda la Organización.

Fuente: Gerencia de Riesgo y Calidad.

g. Análisis de la Gestión de créditos a integrantes de Junta Directiva y Fiscalía

Para garantizar la transparencia de los compromisos crediticios adquiridos por los miembros de la Junta Directiva y la Fiscalía, dichos compromisos son elevados al conocimiento del órgano colegiado. A la fecha de 31 de diciembre de 2024, se informa que los miembros están al día con sus obligaciones crediticias.

h. Análisis de la Gestión de Los Jaúles Club Campestre

Durante el año 2024, la unidad del Club Campestre registró una visitación total de 124.398 personas, incluyendo asociados, sus familias, socios y clientes en general. Estos visitantes disfrutaron de las instalaciones y de diversas actividades mensuales, lo que resultó en una rentabilidad financiera anual de ₡108,347,469.22. Además, se lograron los siguientes alcances operativos:



Proyectos y Mejoras en el Club Campestre

- **Inicio del cambio corporativo:** Se implementó el cambio de logo del club y se actualizó la señalética en los principales edificios. Estas acciones continuarán en 2025.
- **Remodelación de salones y áreas de arrendamiento:** Se llevó a cabo la remodelación externa de los salones Principal, Cristal y la sala Multiusos, así como la remodelación de los techos de los ranchos. Este proyecto se extenderá a lo largo de 2025.
- **Remodelación del área de sport bar y restaurante.**
- **Finalización del proyecto de baños en cabañas:** Se instalaron 8 nuevas unidades de baños.
- **Obtención de la bandera azul ecológica:** Esta insignia fue obtenida por segundo año consecutivo.

- **Arrendamiento del restaurante La Hoja:** Se introdujo una nueva oferta gastronómica para los asociados y sus familias.
- **Inicio de la estrategia comercial:** Se enfocó en arrendamientos de áreas y posicionamiento de membresías, con continuidad en 2025-2026.
- **Instalación de cargadores para vehículos eléctricos:** Se instalaron 2 unidades.
- **Inicio del proyecto de cancha sintética:** Mejora significativa en las instalaciones deportivas.
- **Inicio del proyecto de postes de alumbrado eléctrico:** Renovación de parqueos y luminarias.

Proyectos previstos para 2025

- **Finalización del proyecto de cancha sintética.**
- **Finalización del proyecto de postes de alumbrado eléctrico.**
- **Inicio del proyecto de sala de juegos infantiles.**
- **Remodelación interna de los principales edificios del club.**



I. Análisis de la Gestión de AV Resorts

La Junta Directiva y la administración iniciaron un plan de atención a la infraestructura que continuará durante 2025, con el objetivo de mejorar y refrescar la imagen de la unidad hotelera, manteniéndola como un atractivo tanto para los asociados como para los consumidores externos de servicios

Logros

- **Reapertura del restaurante:** Después de varios meses de cierre debido a inconvenientes con el inquilino anterior, en 2024 se logró, con el respaldo legal, la toma de posesión del local, quedando disponible para su explotación comercial.
- **Acercamiento con el gobierno local:** Desde abril, se inició un acercamiento con la municipalidad de Carrillo para extender lazos cooperativos en el mejoramiento de la infraestructura vial que da acceso a las instalaciones. Se presentó una solicitud al consejo municipal, y se espera una propuesta para intervenir la calle Nacazcol y mejorar la recolección de desechos en la zona.
- **Ampliación de la concesión de Papagayo:** A finales de 2024, se completó con éxito el proceso administrativo para ampliar la concesión, extendiendo el plazo de explotación comercial hasta 2046.





Mejoras realizadas:

- Mantenimiento en la cancha de tenis y multiusos.
- Remodelación de la recepción en Nacazcol.
- Mejoras en el supermercado y comedor de colaboradores.
- Sala de entretenimiento.
- Remodelación de la piscina Morgan.
- Nuevas oficinas administrativas.

Proyectos en curso:

- Se está trabajando en la construcción de la nueva piscina, el sport bar y la remodelación de habitaciones a villas. La culminación de estos proyectos está estimada para marzo de 2025.

j. Análisis de la Gestión de Programas Especiales y ASECSS TV

En 2024, ASECSS se propuso fortalecer el vínculo con sus asociados a través de la celebración de fechas especiales y conmemorativas, utilizando plataformas digitales como Facebook (ASECSS Costa Rica) y YouTube (ASECSS Noticias). El objetivo principal de estas transmisiones fue crear espacios de interacción y celebración, permitiendo la participación activa de los asociados desde la comodidad de sus dispositivos móviles. Esto no solo rompió barreras físicas, sino que también fomentó el sentido de comunidad.

Las transmisiones tuvieron como propósito informar sobre los productos y servicios de ASECSS, promover la participación de los asociados y reforzar la conexión con el público digital, ampliando así el alcance y visibilidad de las iniciativas de la organización en el mercado.

El 2024 también marcó el inicio de un nuevo proyecto: la creación de un podcast. Esta herramienta innovadora permitió humanizar la imagen de la Junta Directiva y del Órgano de Fiscalía, acercando a los asociados a las personas detrás de las decisiones y la gestión. El objetivo fue fomentar una comunicación más cercana, transparente y accesible. Los episodios fueron transmitidos en formato de video a través del canal de YouTube ASECSS Noticias y en formato de audio en Spotify, brindando mayor flexibilidad a los asociados para acceder al contenido.

k. Análisis de la Gestión de Compras Corporativas

Durante el período evaluado, se implementaron estrategias por parte de la administración para optimizar los procesos de adquisición, logrando mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos. Se implementaron controles rigurosos para conocer a los proveedores de ASECSS, asegurando la seguridad en los procesos y la transparencia en todas las etapas de contratación.

La gestión de la transparencia en los procesos de compras ha sido una prioridad, evidenciando las adquisiciones realizadas y justificando la necesidad de cada compra. Se procuró obtener varias ofertas del mercado y seleccionar la opción que mejor cumpliera con las necesidades de la organización, siempre negociando los mejores precios en bienes y servicios. Además, se revisaron continuamente los procesos para su optimización y mejora en calidad.

Se fortaleció el análisis de riesgos asociados a las compras, con el objetivo de mitigar los riesgos relacionados con la continuidad del negocio, la imagen de la organización y la seguridad de la información. Se incorporaron criterios sostenibles en la gestión de compras para reducir la huella de carbono.

En cuanto a los Servicios Generales, se realizaron mejoras en la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones, continuando con el proceso de cambio de imagen iniciado en 2023. Estas mejoras han optimizado el espacio de atención para los asociados y las condiciones de trabajo de los colaboradores, garantizando un entorno más seguro y eficiente. En 2024, se implementaron estos cambios en tres Oficinas Regionales y se instalaron cargadores eléctricos para vehículos en las tres unidades de negocio, contribuyendo a la sostenibilidad.

I. Análisis de la Gestión de Campañas y Nuevos Productos durante el período 2024

- Durante 2024, se llevaron a cabo varias campañas de cancelación de deuda externa en los meses de febrero, marzo, julio, agosto y noviembre bajo el concepto "Plan Atrapa Cuentas". Estas campañas ofrecieron condiciones especiales para atraer nuevos asociados.
- A partir del 8 de agosto de 2024, se introdujo un nuevo beneficio para todos los asociados: **sobres electrónicos**. Esta herramienta, en su primera fase, permite a los asociados gestionar, separar y organizar el dinero de su cuenta de ahorros en ASECSS a través de la plataforma de servicios en línea (PSL). Los asociados pueden personalizar el nombre de cada sobre, organizar cargas automáticas, trasladar dinero entre sobres y generar informes de movimientos. Este servicio es gratuito y sin restricciones de número de sobres.
- En diciembre de 2024, se lanzó un nuevo producto crediticio para Pymes, dirigido a satisfacer las necesidades financieras de las pequeñas y medianas empresas de los asociados. Este producto ofrece tasas de interés competitivas, brindando a los asociados la posibilidad de impulsar el crecimiento y desarrollo de sus negocios.
- Durante 2024, ASECSS firmó 39 convenios nuevos, sumando un total de 197 convenios activos. La mayoría de estos convenios pertenecen a las categorías de salud, recreación y tiendas departamentales. A continuación, se detallan las categorías de los convenios activos:

Cuadro 5. Categorías de los convenios activos

Segmento	Cantidad	Segmento	Cantidad
Salud	41	Mueblerías	3
Educación	21	Zapaterías	3
Recreación	19	Librerías	2
Tiendas de Departamentos	18	Llantas	2
Belleza	15	Motos	2
Vehículos	13	Servicios	2
Tecnología	11	Equipo Médico	3
Tiendas de abastecimiento	10	Descuentos	1
Funerarias y Cementerios	6	Ferreterías	1
Bienes Raíces	6	Mascotas	1
Ciclos	5	Telecomunicaciones	1
Hogar	5	Tiquetería	1
Restaurantes	4	Tiendas de Suministros	1

m. Análisis de la Gestión de la Auditoría Interna

- Presupuesto de la Organización en el Período 2024:** Se concluye que la organización ha implementado controles adecuados, con autorizaciones correctas y un estricto apego a la normativa interna correspondiente.
- Inversiones Bursátiles:** Se concluye que la gestión de inversiones bursátiles de la organización cuenta con controles robustos, tanto en materia de inversión como en la mitigación de riesgos asociados.

- Durante el período 2024, la auditoría interna realizó un seguimiento continuo de las labores de la auditoría externa, asegurando el cumplimiento de los entregables en las fechas estipuladas según el contrato de servicios. En consecuencia, se certifica que los estados financieros fueron objeto de auditoría externa, lo que otorga razonabilidad a los saldos presentados.
- A la auditoría interna se le presentó la certificación de excedentes para el período 2024, en paralelo a lo informado a la gerencia general, por parte de la firma de auditoría externa

Fuente: Auditoría Interna ASECSS.

Recomendaciones

- **Mejoras en AV Resorts:** Continuar con el plan de mejoras en la infraestructura de AV Resorts (Nacazcol y Papagayo).
- **Programas formativos:** Continuar incentivando los programas de Educación Financiera entre las personas asociadas, así como el Solidarismo y sus principios a nivel nacional.
- **Fortalecer la Supervisión de SUGEF:** ASECSS debe continuar robusteciendo su proceso de supervisión bajo SUGEF para asegurar transparencia y sostenibilidad financiera a largo plazo.
- **Mejorar la Atención al Asociado:** Continuar innovando y mejorando la atención y el servicio al asociado para asegurar una experiencia satisfactoria y de calidad.
- **Garantizar la Seguridad en Redes Sociales:** Continuar con la verificación de nuestras redes sociales para proteger la información de los asociados y reforzar la confianza en nuestras plataformas digitales.

- **Sensibilización en Ciberseguridad:** Incrementar la educación sobre buenas prácticas de ciberseguridad, ayudando a los asociados a proteger su patrimonio en línea.
- **Cambio en la App ASECSS:** Continuar con el proceso del cambio de la aplicación móvil de ASECSS adoptando las nuevas tecnologías y sus funciones.
- **Fortalecer las Giras Informativas:** Continuar con las giras informativas en todo el país para acercar la comunicación y servicios de ASECSS a nuestros asociados, promoviendo una mayor cercanía.
- **Creación de nuevos convenios:** Incentivar la creación de convenios comerciales y de beneficios en las siete provincias.
- **Procesos contra personas que afecten la imagen de ASECSS:** Esta fiscalía recomienda que toda persona asociada que realice por cualquiera medio manifestaciones falsas, temerarias o infundadas que afectan y pongan en riesgo la imagen, dignidad y decoro de la organización, Junta Directiva y órgano de fiscalía, se les inicie de inmediato los procesos judiciales respectivos, e inicie de inmediato el debido proceso para su expulsión, considerando las repercusiones (económicas y judiciales) de carácter legal que correspondan ante los Tribunales de Justicia.



Conclusiones

A pesar de los retos significativos que enfrentamos durante el 2024, como la Ley de Usura que impactó el índice de mora y los ajustes derivados de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, ASECSS ha demostrado una vez más su resiliencia y capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio. En todo momento, hemos mantenido nuestra integridad y nuestro compromiso con los principios que nos definen como una organización sólida, responsable y profundamente comprometida con el bienestar de nuestros asociados y sus familias.

Nuestra estructura administrativa consolidada, respaldada por una transparencia ejemplar en el manejo de los recursos, ha sido clave para garantizar que la organización siga avanzando. A través de la constante supervisión de la auditoría interna, la auditoría externa y los comités de gobierno corporativo, ASECSS se mantiene firme como un faro de confianza y solidez en la economía social, sin perder de vista su misión fundamental de ofrecer bienestar integral a cada uno de sus asociados.

En 2024, a pesar de los desafíos externos, ASECSS no solo ha logrado mantener su estabilidad financiera, sino que ha continuado generando los mejores rendimientos en términos tanto económicos como de impacto social. Los programas diseñados para nuestros asociados han tenido un impacto tangible en sus vidas, fortaleciendo su calidad de vida y garantizando que, en todo momento, sigamos trabajando por su bienestar y prosperidad.

Este éxito no sería posible sin el esfuerzo conjunto y la dedicación de todas las personas que forman parte de ASECSS. Agradecemos profundamente al personal administrativo, al equipo de auditoría interna, a la Junta Directiva y a los comités de gobierno corporativo por su profesionalismo y su continuo compromiso con la misión de la organización. Su colaboración ha sido fundamental para que este informe sea un reflejo fiel del cumplimiento de nuestra labor fiscalizadora, que siempre se ha orientado a la transparencia y la mejora continua.

Asimismo, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a cada uno de los asociados por su confianza y su respaldo incondicional. Gracias a ustedes, ASECSS sigue consolidándose como la organización líder en la economía social, comprometida con la excelencia y el bienestar integral de todas las familias que conforman nuestra gran comunidad. Su apoyo es la fuerza que nos impulsa a seguir avanzando con solidez, ética y una visión clara hacia un futuro lleno de oportunidades para todos. Con orgullo y compromiso, seguiremos trabajando con pasión para superar los nuevos desafíos y seguir llevando a cabo nuestra misión con la misma dedicación, siempre en busca del bienestar de nuestros asociados y el fortalecimiento de la solidaridad.

“El que no vive para servir, no sirve para vivir”

Madre Teresa de Calcuta



“Procuramos el
bienestar
para quienes trabajan
por el Bienestar de
Costa Rica”



 ASECCSS