

**AS-AAFP-098-2022**

17 de junio de 2022

Licenciado

Gustavo Picado Chacón, gerente

**GERENCIA FINANCIERA - 1103**

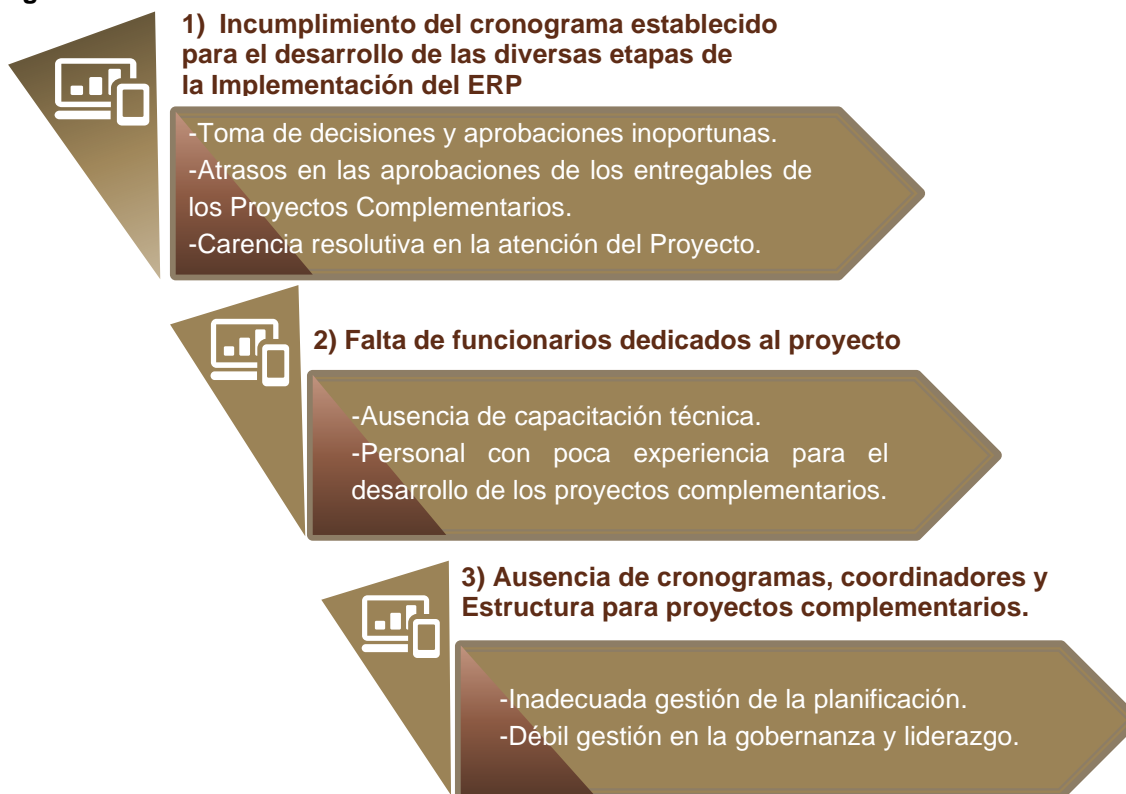
Estimado señor:

**ASUNTO: Asesoría sobre principales riesgos estratégicos en la ejecución del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística.**

En cumplimiento del Programa de Actividades Especiales consignado en el Plan Anual Operativo de esta Auditoría para el 2022, y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se procede a informar a la Gerencia Financiera, sobre los principales riesgos estratégicos evidenciados por este Órgano de Fiscalización y Control, en los procesos de dirección relacionados con el desarrollo del Proyecto Estratégico Institucional denominado: “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa, y logística de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) basado en soluciones tecnológicas”.

En la siguiente imagen se integra un resumen de los principales riesgos estratégicos que se analizan en el presente documento:

**Imagen 1.**

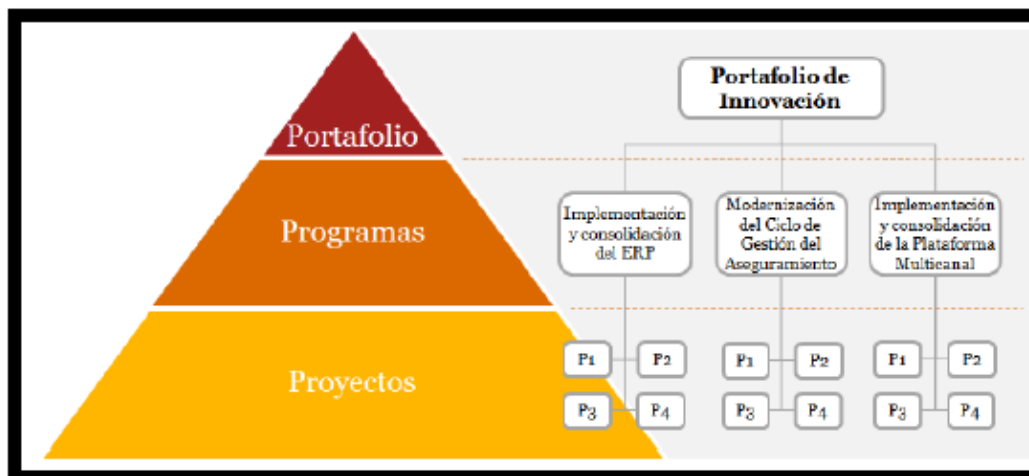


Fuente: Elaboración propia

El Plan de Innovación representa una enorme oportunidad y necesidad para incrementar el uso eficiente de los recursos de la institución, modernizar los procesos financieros, administrativos y logísticos, avanzar hacia un modelo y sistema de costos, aumentar la calidad y oportunidad en las atenciones y servicios de salud otorgados a los asegurados, y fortalecer la sostenibilidad financiera de la Institución.

En febrero del 2016 inició la denominada: “Fase Cero” con el objetivo de Diseñar y Estructurar el Plan de Innovación, en esta fase se definió el Portafolio de Innovación, tres Programas que coinciden con los componentes que se visualizaron inicialmente para el Plan de Innovación, a saber: Implementación y Consolidación del ERP, Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e, Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal. Cada uno de estos programas tiene un proyecto medular, que es el que consolida la implementación de las soluciones tecnológicas y los cambios en procesos. Como se muestra en la siguiente imagen:

**Imagen 2**  
**Portafolio de Innovación**  
**Definido en la fase cero del Proyecto**



Fuente: Oficio de Auditoría Interna ASF-164-2021, del 17 de diciembre 2021

Como parte de los resultados de las revisiones efectuadas por esta Auditoría, se han identificado oportunidades de mejora en los proyectos complementarios que integran el desarrollo del “Programa de implementación y Consolidación ERP”, entre los que se destacan del “P1.02 Establecer el modelo institucional de costos”, así como aspectos administrativos relevantes en relación con la administración del proceso licitatorio 2020LN-000001-1103 “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la C.C.S.S. el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial”, adjudicado por un monto de \$939 855,50, así como los resultados de la implementación “P0.02- Habilitar La Gestión de Cambio Organizacional”, los cuales podrían impactar negativamente el desarrollo oportuno y eficiente del proyecto.

En este sentido, se recomendó efectuar las acciones correspondientes para asegurar que el insumo del Modelo Conceptual de Costos correspondiente al Entregable N°3, fuera integrado en la fase 2 del “Programa Implementación y Consolidación del ERP”, además, de que se analizara la integración de los proyectos complementarios bajo la conducción de la Dirección del Plan de Innovación, con el objetivo de que sea desde esa estructura, la coordinación y seguimiento, así como mejoras en materia de manejo de la contratación 2020LN-000001-1103.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [auditoria\\_interna@ccss.sa.cr](mailto:auditoria_interna@ccss.sa.cr)

Es sustancial mencionar que este proyecto es Institucional y afecta la dinámica de todos los funcionarios de la CCSS, por la relevancia del tema, les asisten los principios de seguridad jurídica, transparencia y legalidad, por lo que se deben proteger los recursos, aprovechar el cambio tecnológico y las ventajas que representa para la gestión de los procesos.

Las Mejores Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, parten de un enfoque de Gestión del Riesgo y dentro de él, la principal obligación del jerarca y la alta gerencia es mantener un apropiado Sistema de Gestión Integral partiendo de la estrategia institucional que tenga en cuenta los riesgos de la Organización, su impacto, mitigación y costo del control. Naturalmente, corresponderá a la administración su implementación y a la alta gerencia su evaluación posterior.

En tal sentido, se aportan los elementos analizados en este contexto, a fin de que sirvan de instrumento para la valoración y el monitoreo de riesgos que realiza esa gerencia, y de este modo, asesorar y contribuir en la toma de decisiones que correspondan a ese nivel jerárquico, para garantizar de forma oportuna y eficiente, la implementación de acciones para el mejoramiento del control interno, la administración de riesgos estratégicos y el fortalecimiento de los procesos de dirección, relacionados con el aprovechar la tecnología para cubrir las necesidades de la organización, en pro al mejoramiento de la gestión y relacionado a la visión integradora del Plan de Innovación para fortalecer el trabajo en equipo, la organización matricial, el intercambio de información oportuno, reducción del costo operativo, y del recurso humano, así como una eficiente asignación del recurso disponible.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA

Lic. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/EMV/FZC/ghc

C. Dr. Álvaro Ramos Chaves, presidente ejecutivo-1102  
Dr. Roberto Cervantes Barrantes, gerente general-1100  
Auditoría