



Al contestar refiérase a: **ID-89340**

**AD-AFINPE-0068-2023**

15 de junio de 2023

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente

**PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102**

Máster

Vilma Campos Gómez, gerenta

**GERENCIA ADMINISTRATIVA -1104**

Ingeniero

Manuel Montillano Vivas, director a.i.

**DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184**

Estimados (as) señores (as):

**ASUNTO: Oficio de Advertencia Plan de Innovación Modelo de Gobernanza.**

La Auditoría Interna en cumplimiento de sus labores de fiscalización, asesoría y prevención, así como de conformidad con las competencias establecidas en el artículo 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno 8292 y de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, procede a advertir sobre aspectos relacionados con el modelo de gobernanza en la implementación del “*Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa basado en soluciones tecnológicas*”.

## ANTECEDENTES

La Junta Directiva aprobó mediante sesión 8754, artículo 20°, celebrada el 04 de diciembre del 2014, la implementación del “*Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, basado en soluciones tecnológicas*”, siendo en febrero del año 2016, donde se da inicio a la denominada: “Fase Cero”, con el objetivo de diseñar y estructurar el Plan de Innovación, autorizándose la contratación de una consultoría externa, adjudicándose a la empresa Price Waterhouse Coopers Consultores S.R.L., mediante la “*Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS*”, licitación N°.2015LA-000029-0510.

Producto de la fase cero se aprobaron 14 productos, entre los que se destaca el “*Entregable 2: Análisis de procesos operativos deseados*”, que de acuerdo con el diseño de los procesos meta definidos se enfatizan los beneficios e impactos más relevantes que, desde la perspectiva del ERP, se contabilizan hasta 70 beneficios desglosados en: 35 en los procesos Financieros, 22 procesos logísticos y 13 procesos operativos, excluyendo los procesos de nómina<sup>1</sup>, los cuales se detallan en el Anexo # 1.

Así las cosas, una vez culminada exitosamente la fase cero del Proyecto se presentaron ante Junta Directiva los entregables realizados por la consultoría externa PricewaterhouseCoopers, mediante sesión N°. 8901, artículo 25°, celebrada el 27 de abril, 2017, donde se dieron por conocidos los entregables y se solicitó continuar con las actividades requeridas que permitieran la implementación efectiva de la solución.

<sup>1</sup> Se excluyó del alcance según oficio GA-42945-2017 DAGP-1678-2017 DTIC-7170-2017 Gerencia Administrativa, se desarrollaría mediante el Proyecto SIPE.



Posteriormente, el 5 de mayo del 2020, se firmó el contrato N°. 2020-09, de la Licitación Pública N°. 2018-LN-000008-5101, adjudicado al Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica, S.A, siendo que del cartel de la compra se destaca un listado de beneficios esperados que responden a las necesidades de alcance, eficiencia, rendición de cuentas, capacidad de control, integración de la información y automatización, entre otros, los cuales se muestran a continuación:

**Cuadro # 1**  
**Beneficios esperados**

Código	Beneficio	Impacto	Fase
B01	Adecuado costeo de la manufactura (costo unitario, planificado y real y/o bienes servicios)	Medio	1
B07	Integración de la cadena de abastecimiento	Medio	1
B08	Integración del costeo de manera transversal a las operaciones de la Institución	Medio	1
B09	Optimización de la gestión y control presupuestario	Bajo	1
B10	Planificación de la producción integrada con programación de compras	Bajo	1
B11	Planificación del mantenimiento	Medio	1
B12	Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas	Bajo	1
B13	Proceso colaborativo de planificación de la demanda	Bajo	2
B14	Proceso integrado de la gestión de activos fijos	Medio	1
B15	Registro integrado y automatizado del proceso de Contabilidad	Medio	1
B16	Soporte integral al proceso de recursos humanos	Bajo	2
B21	Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua	Bajo	1
B22	Incorporación de las mejores prácticas de procesos reconocidas a nivel mundial	Medio	1
B23	Mayor eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales	Medio	1
B24	Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación	Bajo	1
B25	Sistemas integrados con actualización en línea y mayores facilidades para el uso de la información	Medio	1

Fuente: Cartel Licitación Pública N°. 2018-LN-000008-5101

Según el análisis de beneficios que proporcionaría a la Institución el desarrollo del programa “*Implementación y Consolidación del ERP*” es importante realizar un seguimiento continuo que permita el cumplimiento de objetivos en la implementación y consolidación de una solución ERP que tiene un alcance institucional en búsqueda de la automatización de los procesos financieros, logísticos y administrativos, así como el desarrollo de dieciocho proyectos complementarios que llevan a cabo tareas requeridas para la implementación, como: depuración de datos, definición de estrategias, desarrollo de integraciones, entre otras.

Aunado a lo anterior, el tema de la Gobernanza es un aspecto clave en el desarrollo del Programa ERP donde se debe de visualizar como un esfuerzo que integra la visión institucional, con la finalidad de lograr una adecuada gobernanza y el logro exitoso de los resultados y beneficios esperados con su ejecución, siendo que la ausencia en la activación de la gobernanza del programa, desde el inicio, fue un aspecto clave en el atraso de la salida en vivo a enero 2023, por tanto, la importancia de valorar las observaciones vertidas por este Órgano de Fiscalización y Control a continuación:

## GOBERNANZA DEL PLAN DE INNOVACIÓN.

En fase cero, se aprobó el “*Entregable 4 Definición de Proyectos del Programa y del Entregable 12 Definición de la Hoja de Ruta*” elaborado por la firma PricewaterhouseCoopers, donde se desarrolló el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación y se definió el tema de administración de gobierno como un proyecto general denominado *P0.01 - Habilitar el modelo de administración del Portafolio de Innovación*.



Asimismo, mediante el producto denominado: *Entregable 11 Definición del modelo de gobierno*, se delimitó la responsabilidad del Comité de Administración del Portafolio, que consiste en asegurar la administración y control efectiva del Portafolio de Innovación, tomando decisiones estratégicas acerca del alcance, inversiones y prioridades que permitan alinear su desarrollo con la visión de la CCSS, conformado por Presidencia Ejecutiva, Gerencia Financiera, Gerencia Logística Gerencia Infraestructura y Tecnología, Gerencia Administrativa, Gerencia Médica, Gerencia de Pensiones y Director del Portafolio de Innovación.

El 27 de abril, 2017, la Junta Directiva de la Institución en la sesión N°. 8901, artículo 25°, acordó:

*“ACUERDO PRIMERO: dar por conocidos los productos y resultados finales de la denominada Fase Cero del Plan de Innovación, elaborados de manera conjunta por un equipo técnico de la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa consultora PwC (PriceWaterhouseCoopers), en el cual se describen los alcances definidos para los tres componentes del Plan, los proyectos complementarios, el modelo de administración, el nivel de inversión y plazo de duración de la fase de implementación, el análisis de riesgos y medidas para su mitigación, los términos de referencia para la contratación de las soluciones tecnológicas asociadas con el Plan, el modelo de contratación administrativa óptimo para tales fines, entre otros elementos de valor.*

*ACUERDO SEGUNDO: instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la colaboración de las restantes Gerencias y dependencias técnicas competentes, continúen con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos, que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.”*

De acuerdo con lo definido en fase cero mediante “*Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno*” y el contrato N°. 2020-09, en relación con los roles de administración del portafolio se indicó:

*“Anexo 6. Estructura y roles del equipo de la CCSS, 2. Roles para la Administración del Portafolio*

1. *Roles para la Administración del Portafolio*

*(...) A nivel del Portafolio se encuentra el Comité de Administración del Portafolio que está conformado por el Patrocinador de Portafolio, el director de Portafolio y las Gerencias Institucionales.*

<b>ROL A NIVEL DEL PORTAFOLIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<i>Comité de Administración del Portafolio</i>	<i>Responsable por asegurar la administración y control efectivo del Portafolio de Innovación, tomando decisiones estratégicas acerca del alcance, inversiones y prioridades que permiten alinear su desarrollo con la visión de la CCSS.</i>
<i>Patrocinador de Portafolio</i>	<i>Responsables de impulsar en las diferentes áreas de la CCSS la adopción de los cambios que conlleva el desarrollo del Portafolio de Innovación. Asimismo, provee liderazgo y dirección, al tiempo que se asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Portafolio.</i>
<i>Director del Portafolio</i>	<i>Responsable por administrar el Portafolio de Innovación para asegurar que sus componentes (programas, proyectos y acciones) entreguen los beneficios establecidos y se alcancen los objetivos estratégicos relacionados. Es el enlace con el Comité de Administración del Portafolio.</i>

<b>ROL A NIVEL DEL PROGRAMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
---------------------------------	--------------------



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coinccss@ccss.sa.cr](mailto:coinccss@ccss.sa.cr)

Comité de Administración de Programa	Responsable de vigilar el avance y logro de los objetivos del programa, apoyando la toma de decisiones y la resolución de problemas críticos que son escalados para su atención.
Patrocinador de Portafolio	Responsables por la entrega de los beneficios del programa y facilitar su desarrollo a través de la obtención del compromiso de los interesados.

El 01 de octubre 2020, la Junta Directiva en sesión N°. 9130, artículo 34°, acordó lo siguiente:

**“ACUERDO SEGUNDO:**

*Instruir a la Gerencia General para que mantenga el seguimiento al avance del Plan de Innovación e instruya a las demás Gerencias para que se continúe con el apoyo a las actividades que requiera la Dirección del Plan de Innovación.*

**ACUERDO TERCERO:**

*Aprobar la modificación de la estructura de Administración del Plan de Innovación y tener por conocida la designación efectuada, tanto de la Gerencia General, que será la Patrocinadora del Proyecto, como de la Lcda. Marcela Quesada Fallas, como directora del Proyecto.”*

El 01 de febrero de 2021, la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación mediante oficio GF-PIMG-0179-2021, aprobó el entregable **E1-Plan de Trabajo**, producto de la Licitación Pública N°. 2018-LN-000008-5101, donde se establecieron los roles de los patrocinadores del Proyecto, así como sus responsabilidades, que a continuación se detallan:

**“6.2 Roles y Responsabilidades**

*Se identifican los individuos que serán responsables de las funciones y actividades relacionadas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto*

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
Patrocinadores CCSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la visión estratégica de CCSS para el proyecto. Asignar las prioridades que requiere el proyecto, con las áreas participantes.</li> <li>• Asignar los elementos (humanas y materiales) de CCSS, necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.</li> <li>• Participar activamente en la promoción y soporte del proyecto dentro de CCSS.</li> <li>• Preside las reuniones del equipo patrocinadores, durante la vigencia del proyecto.</li> <li>• Tener la responsabilidad compartida con los contratistas, como <b>última instancia en la toma de decisiones</b> y resolución de conflictos que no puedan ser solventadas por la dirección del proyecto.</li> </ul>
Director del proyecto CCSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los resultados del proyecto en cuanto a los esfuerzos. responsabilidad del CCSS.</li> <li>• Responsable presentar avances, desviaciones y solicitar las decisiones en el equipo patrocinador del proyecto.</li> <li>• Dar seguimiento al avance general del proyecto.</li> </ul>



“Garantiza la autenticidad e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar la comunicación con los ejecutivos del CCSS y los contratistas.</li> <li>Apoyar en la solución de problemas relacionados con el proyecto.</li> <li>Responsable de desempeño del personal del CCSS asignados al proyecto.</li> <li>Responsable por parte de CCSS de que trabajos se realicen conforme al plan.</li> <li>Responsable de la aprobación de todos entregables por parte de CCSS.</li> </ul>

### 6.3 Equipo de trabajo CCSS.

En el siguiente apartado se nombra e identifica al equipo de trabajo de CCSS señalando sus responsabilidades específicas y su dirección de correo de modo que las comunicaciones puedan realizarse desde el inicio a la persona y dirección correcta, esto en concordancia con el apartado 7 Plan de Comunicación. Se comienza la lista con el **rol de Patrocinadores**, el cual no aparece en el cartel ni en la oferta técnica de los contratistas, pero por metodología se identifican según el Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos (PMBOK), como "una persona o grupo que proporciona recursos y apoyo para el proyecto, programa o cartera para (sic) permitiendo el éxito." Si bien no administran las operaciones diarias de un proyecto, **están por encima del gestor del proyecto en términos de jerarquía del proyecto.**

Los patrocinadores del proyecto han estado involucrados con el proyecto desde el principio y son el nivel más alto en la **matriz de escalamiento** en caso de un problema que supere el 5% de desviación sobre la ruta crítica del esfuerzo o duración del proyecto o una decisión de mayor nivel. (el resaltado no corresponde al original).

### Equipo de Trabajo CCSS

Rol	Nombre	Responsabilidades en el Proyecto	Correo Electrónico
Patrocinadores	Dr. Roberto Cervantes-Barrantes Gerente General Lic. Luis Diego Calderón Villalobos Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar la visión estratégica de CCSS para el proyecto.</li> <li>Asignar las prioridades que requiere el proyecto, con las áreas participantes.</li> <li>Asignar los elementos (humanos y materiales) de CCSS, necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.</li> <li>Participar activamente en la promoción y soporte del proyecto dentro de CCSS.</li> <li>Preside las reuniones del equipo de patrocinadores, durante la vigencia del proyecto.</li> <li>Tener la responsabilidad compartida con los contratistas, como última instancia en la toma de decisiones y resolución de conflictos que no puedan ser solventadas por la dirección del proyecto.</li> </ul>	Por Definir
Director del proyecto CCSS	Licda. Marcela Quesada Fallas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de los resultados del proyecto en cuanto a los esfuerzos responsabilidad del CCSS.</li> </ul>	<a href="mailto:mquesada@ccs.sa.cr">mquesada@ccs.sa.cr</a>



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Rol	Nombre	Responsabilidades en el Proyecto	Correo Electrónico
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable de presentar avances, desviaciones y solicitar las decisiones en el equipo patrocinador del proyecto.</li><li>- Dar seguimiento al avance general del proyecto.</li><li>- Facilitar la comunicación con los ejecutivos del CCSS y los contratistas.</li><li>- Apoyar en la solución de problemas relacionados con el proyecto.</li></ul>	

Fuente: E1-Plan de Trabajo

Aunado a lo anterior, mediante informe de auditoría AFINPE-123-2022 denominado “Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional Denominado: “Plan De Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS basado en Soluciones Tecnológicas”, del 16 de diciembre de 2022, en el hallazgo 1.5. Alcance del proyecto P0.01 - Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, se destacó la ausencia en la activación del Comité de Administración del Portafolio.

Por otra parte, en el oficio elaborado por la firma de acompañamiento PwC denominado “Sobre hallazgos y recomendaciones”, suscrito por Ignacio Pérez Rubio, Apoderado Generalísimo sin límite de suma PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L. del 24 de marzo 2022, respecto al tema de gobernanza indicó:

*“Sobre la gobernanza y modelo de toma de decisiones del Programa ERP*

### *Hallazgo*

*El modelo de gobernanza planteado para el Programa ERP en la Fase 0 fue aprobado por la Junta Directiva en abril del 2017 (acuerdo segundo, sesión 8901). En el acuerdo se indica que el Programa ERP debía ser ejecutado por la Gerencia Financiera en conjunto con las demás gerencias de la Institución. A pesar de ello, en la práctica este modelo no fue implementado. Por el contrario, a inicios de la Fase 1 la Junta Directiva aprobó e implementó un modelo de organización del Plan de Innovación que no se alinea con el modelo de gobernanza definido en la Fase 0. Este responde a cambios en la estructura de gobernanza propuesta, habilitando una organización jerárquica en lugar de la organización proyectizada que fue la propuesta en la Fase 0.(...)*

### *Recomendaciones que PwC ha emitido*

*En diferentes momentos y por diversas vías, hemos recomendado a la Dirección del Plan de Innovación y a la Gerencia Financiera las siguientes acciones:*

- Habilitar la gobernanza del Plan de Innovación, soportada en la estructura establecida para la administración del Plan de Innovación y acompañada en un modelo de toma de decisiones. Se necesita que las decisiones estratégicas que impactan el alcance, inversiones y prioridades de los programas y proyectos del Plan de Innovación, compromisos políticos, beneficios esperados, cumplimiento de expectativas de los interesados y el proceso del cambio sean analizadas con información objetiva y concertada con los interesados y dueños de procesos de negocio, de manera de evitar sorpresas o desalineamientos con las metas institucionales, de las áreas y/o la utilización de recursos.*

- Realizar sesiones periódicas con las gerencias para:*

- o Comunicar los alcances e impactos del ERP para los procesos bajo su responsabilidad.*



*o Brindar retroalimentación del estado del Programa ERP, actividades claves del período y planificación del próximo período, incluyendo los requerimientos de apoyo, orientación de decisiones y recursos por parte de cada gerencia.*

*o Involucrar a las gerencias para que su rol sea de promotor de cambio, con decisiones que ayuden en la adopción y operativización de la solución del ERP, enfocada en la preparación de los procesos requeridos para el funcionamiento en el ERP, su futura estabilización y sostenibilidad al proceso de transformación, adecuación de políticas, procedimientos y habilitación de los nuevos roles para la ejecución de los procesos y/o la dotación de recursos para la operación de estos.*

*o Mostrar la funcionalidad de la solución ERP que se está implementando, de manera que brinde la visibilidad necesaria a las gerencias para un mejor entendimiento de cómo funcionarán los procesos en el nuevo ambiente y los beneficios estratégicos que obtendrán.*

*o Realizar el seguimiento de las acciones responsabilidad de cada gerencia y necesarios para alcanzar los beneficios esperados.*

*• Presentar los avances periódicos a la Junta Directiva para dar visibilidad del Plan de Innovación, resultados alcanzados y/o decisiones de índole estratégica que se deben tomar o están tomando para lograr la transformación de los procesos.”*

La Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión n°9315, celebrada el 27 de febrero 2023, definió:

*“ACUERDO ÚNICO: Instruir al director del Proyecto del ERP, la directora de Planificación y la Gerencia Financiera para que presente y actualice en un plazo de 10 días hábiles, el cronograma del programa que integre los proyectos complementarios y el respectivo ajuste a los contratos; así como, el ajuste al modelo de gobernanza, tolerancias en alcance, tiempo y costos”.*

Sobre el particular, mediante oficio por Junta Directiva en el artículo # 4, sesión n° 9315 “Informe para el cumplimiento del acuerdo de la Junta GF-1205-2023/PE-DPI-207-2023/GF-PIMG-0530-2023, del 24 de marzo de 2023, suscrito por: Ing. Susan Peraza Solano, Directora, Dirección Planificación Institucional, Lic. Manuel Montillano Vivas Director, Dirección Plan de Innovación y Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, Gerente de la Gerencia Financiera se da atención a lo instruido Directiva, artículo 4° de la sesión n°9315, según matriz anexo # 2.

Entre los principales roles se encuentran:

Instancia	Rol	Función General
Junta Directiva	Decisor estratégico	Tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, tiempo, costos (esto incluye la aprobación de cambios), asignación de recursos y contratos asociados al desarrollo del Programa Plan de Innovación.
Consejo Tecnológico	Decisor táctico	Prioriza los recursos disponibles en materia de TI de modo que se cuente con el soporte tecnológico para el Programa Plan de Innovación. Coordinar las actividades a nivel táctico relacionadas con la disposición de las Tecnologías de Información que se requieren para que el Plan de Innovación sea ejecutado. Asegura la gobernanza en torno a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), estableciendo un espacio de dialogo y coordinación entre las gerencias y el director del Programa. **Para las decisiones de índole funcional y administrativas este Consejo cambiará de rol a Consejo de Presidencia y Gerentes en las decisiones que corresponda.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Presidencia Ejecutiva	Patrocinador	Asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Programa y el cumplimiento de sus objetivos, para lo cual coordinar la asignación de los recursos requeridos y la sostenibilidad. A través de sus enlaces, brinda orientación, asesoría, seguimiento y ejecución de acciones respecto a aspectos estratégicos que podrían impactar la ejecución del Programa, por ejemplo, la atención de riesgos o las vinculaciones entre otros programas o proyectos.
Dirección del Programa	Dirigir, conducir y administrar el Programa	Responsable de la generación de los productos a entregar por el Programa según la planificación establecida. Liderar los equipos de trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos planteados del Programa. Tiene la responsabilidad total de la planificación, ejecución y seguimiento del Programa. Aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para satisfacer los requisitos de éste y para lograr los beneficios y control que fortalezcan, bajo esta modalidad, economías y efectividad en el uso de los recursos. Monitorear el alcance, tiempo, calidad y desempeño general del Programa. Administrar los recursos (humanos, tecnológicos, contractuales y financieros) del Programa. Planificar, negociar y coordinar los recursos requeridos para el desarrollo del Programa. Asegurar que los riesgos asociados al Programa sean identificados y administrados de forma efectiva. Coordinar con otras unidades técnicas involucradas y participantes en el Programa, de manera que se comuniquen claramente los requerimientos y se alineen con el cronograma de este.
Gerencias	Ejecutores proyectos complementarios	Asegurar que se ejecuten los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida. Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada. Proporcionar los recursos necesarios para el configuración y puesta en marcha del ERP. Responsables de articular y apoyar en la ejecución de los proyectos complementarios según lo planificado por el ERP.

**Fuente:** Anexo Modelo de Gobernanza del oficio PE-DPI-247-2023, suscrita por la Ing. Susan Peraza Solano Directora Planificación Institucional

Mediante sesión SJD-0435-2023 del 14 de abril 2023, suscrito por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de Junta Directiva se comunicó lo acordado por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 29° de la sesión N°. 9325, celebrada el 13 de abril del año 2023:

**“ARTICULO 29°**

*Por tanto, Considerando la propuesta de Gobernanza para el Programa Plan de Innovación remitido mediante el oficio PE–DPI-247-2023, del 13 de abril de 2023 y la presentación realizada por la Ing. Susan Peraza Solano, directora de Planificación Institucional, la Junta Directiva*

**ACUERDA:**

**ACUERDO PRIMERO**

*Aprobar la propuesta del modelo de Gobernanza para el Programa Plan Innovación con las observaciones deliberadas por el órgano colegiado, el cual define que el Patrocinio de este estará en la Presidencia*



*Ejecutiva, así como los roles y responsabilidades de la Junta Directiva, Consejo Tecnológico, las Gerencias, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnologías de Información y la de la Dirección del Programa, los cuales en conjunto deberán asegurar la consecución del cronograma definido.”*

Por medio del oficio SJD-0965-2023 del 02 de junio de 2023, suscrito por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de Junta Directiva se comunicó lo acordado por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 21° de la sesión N° 9340, celebrada el 01 de junio del año 2023, donde se estableció:

**“ARTICULO 21°**

*Por tanto, de conformidad con el proceso de gobernanza en tecnologías de información definido, la Junta Directiva ACUERDA:*

**ACUERDO PRIMERO**

*Trasladar el Programa Plan de Innovación a la Gerencia Administrativa.*

**ACUERDO FIRME”**

Por tanto, **se determinó que no se evidencian funciones en la nueva figura de gobernanza en comparación con la definida en fase cero, así como duplicidad de roles, responsabilidades y procesos**, que a continuación se describen:

En el análisis comparativo de las funciones y responsabilidades del modelo de gobernanza aprobado en la sesión de Junta Directiva N°. 9325 y lo definido en fase cero Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno, Entregable E1-Plan de Trabajo y Contrato N°. 2020-09, este Órgano de Fiscalización y Control, no logró identificar claramente responsabilidades del Comité de Administración del Portafolio, por tanto, surgen las siguientes interrogantes:

**Comité de Administración del Portafolio**

- ¿Quién es la instancia que asume el comité de administración?
- ¿Cuál es la instancia que asumirá la responsabilidad por asegurar la administración y control efectivo del Portafolio de Innovación?
- ¿Quién priorizará alinear el desarrollo del Plan de Innovación con la visión de la CCSS?
- ¿Quién supervisará a la Dirección Plan de Innovación?
- ¿Quién desarrollará las “Responsabilidades clave” definidas como parte de la fase 0 y aprobadas por la Junta Directiva a continuación destacadas:

**Cuadro # 1  
Responsabilidades del Comité de Administración del Portafolio  
Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno**

<b>Responsabilidades clave</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar el Modelo de Administración del Portafolio.</li><li>• Asegurar que el contenido del Portafolio se alinea con las metas estratégicas y operativas.</li><li>• Controlar la dotación de recursos (humanos, financieros, técnicos y facilidades) de acuerdo con las prioridades y necesidades estratégicas organizacionales.</li><li>• Aprobar las metas de desempeño clave del Portafolio.</li><li>• Aprobar los criterios de selección, categorización, priorización y autorización de los componentes del Portafolio.</li><li>• Proveer liderazgo en la toma, realización y comunicación de las decisiones estratégicas del Portafolio.</li><li>• Apoyar el alineamiento y gestión de expectativas del Portafolio y sus componentes (programas, proyectos y acciones).</li><li>• Determinar el valor del Portafolio, así como su nivel de riesgo u oportunidad.</li><li>• Balancear el grado de cambio organizacional requerido para alcanzar el valor del Portafolio.</li></ul>



- Revisar y remediar los eventos y riesgos escalados.
- Revisar y resolver los conflictos a nivel de metas y objetivos del Portafolio.
- Aprobar los mensajes clave a ser comunicados a los interesados estratégicos de la CCSS y entes externos.
- Revisar el desempeño y proponer recomendaciones para ajustar el Portafolio.

Fuente: PwC "Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno"

Ahora bien, la gobernanza del programa debe ser una figura activa que se reúna con una periodicidad de al menos bimensualmente y sea conformado por la Presidencia Ejecutiva, todas las Gerencias y Director del Portafolio de Innovación, coordinada por este último, según se definió en fase cero por la firma PwC y no esporádicamente si se requiere según consta en el nuevo modelo de gobernanza anexo del oficio PE-DPI-247-2023.

**Cuadro # 2**  
**Responsabilidades del Comité de Administración del Portafolio**  
**Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno**

Conformación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia Ejecutiva</li> <li>• Gerencia Financiera</li> <li>• Gerencia Logística</li> <li>• Gerencia Infraestructura y Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Administrativa</li> <li>• Gerencia Médica</li> <li>• Gerencia de Pensiones</li> <li>• Director del Portafolio de Innovación</li> </ul>
Características	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frecuencia de reunión:</b> bimensual</li> <li>• <b>Coordinador:</b> director del Portafolio</li> <li>• <b>Quorum requerido:</b> Patrocinador, director del Portafolio y 3 Gerencias</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Es importante asegurar que los miembros del Comité de Administración del Portafolio cuentan con la autoridad y capacidades delegadas para tomar las decisiones a nivel del Portafolio.</p>	

**Patrocinador**

En cuanto al patrocinador igualmente hay dos responsabilidades que no quedaron consideradas en el nuevo modelo de gobernanza y no se estaría definiendo quién las asume:

- Responsables de impulsar en las diferentes áreas de la CCSS la adopción de los cambios que conlleva el desarrollo del Portafolio de Innovación
- Responsable de vigilar el avance y logro de los objetivos del programa, apoyando la toma de decisiones y la resolución de problemas críticos que son escalados para su atención

**Director del Programa**

En este rol se indicó la instancia Dirección del Programa y en el rol se definieron funciones y no quién lo ejercería como sí se delimito en los otros roles, siendo este el director del programa, aspecto que llama la atención de este Órgano de Fiscalización y Control, además se omitieron las responsabilidades primordiales para la administración del programa, las cuales se destacan a continuación:

- Responsable por administrar el Portafolio de Innovación para asegurar que sus componentes (programas, proyectos y acciones) entreguen los beneficios establecidos y se alcancen los objetivos estratégicos relacionados. Es el enlace con el Comité de Administración del Portafolio.
- Responsable por la entrega de los beneficios del programa y facilitar su desarrollo a través de la obtención del compromiso de los interesados.

Así como, la responsabilidad que debería de definirse en este puesto para realizar las alertas correspondientes en el momento que se estén materializando los riesgos que no permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.

### Decisor estratégico

Con relación al nuevo rol de “Decisor estratégico” definido para Junta Directiva se menciona un aspecto de “aprobación de cambios” esto no queda claro si corresponde a cambios en el cronograma que fue definido en el entregable E1-Plan de Trabajo, producto de la Licitación Pública N°. 2018-LN-000008-5101, aprobado el 01 de febrero de 2021, mediante oficio GF-PIMG-0179-2021, inciso 2.12 *Procedimiento para gestionar el alcance*, donde se definió que mediante un formato establecido sería el Director del Proyecto (CCSS) quien aprobaría o rechazaría los mismos y con la nueva delimitación esto se contrapone a un producto ya aprobado por INETUM COSTA RICA, S.A. / CONSORCIO INTEGRAL ERP CCSS y la Institución.

Por tanto, podría interpretarse que el Comité de Administración sea el Consejo Tecnológico quién cambiará el rol a Consejo de Presidencia y Gerentes en las decisiones de índole funcional y administrativas, no obstante, la determinación de cuándo sea una decisión funcional o administrativa no se está plasmando claramente, además se están dejando responsabilidades sin rol asignado lo cual es un aspecto de control interno fundamental para una adecuada gestión, seguimiento y cumplimiento de los objetivos del Plan de Innovación.

Asimismo, con la gestión de aprobación de cambios si estos corresponden al cronograma, es importante recalcar **la inmediatez** que se ocupa para un proyecto de esta índole, con la definición de un procedimiento en cantidad de días y atención que la Junta Directiva tendría para responder al análisis del cambio, implicaciones y la aprobación o rechazo solicitado, considerando además que el Modelo de Tolerancias en alcance, tiempo y costos expuesto en la sesión N°. 9325, celebrada el 13 de abril del año 2023, indicó que todos los cambios relacionados con alcance, costo y tiempo dado su tolerancia definida incluiría que todos estarían siendo elevados a Junta Directiva, según el siguiente cuadro expuesto en la sesión antes mencionada, presentación “Atención: artículo 4° de la sesión N°. 9315, celebrada el 27 de febrero del año 2023” aportada por la Dirección de Planificación Institucional.

**Imagen # 1**  
**Modelo de Tolerancias en alcance, tiempo y costos**

Área de Tolerancia	Nivel de tolerancia	Instancia que propone	Instancia que aprueba
Alcance 	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva
Costo 	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva
Tiempo 	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva

**Fuente:** Presentación Atención: artículo 4° de la sesión N°. 9315, celebrada el 27 de febrero del año 2023.

La firma de acompañamiento en el “Informe sobre el Análisis de Escenarios para la Implementación del Programa ERP”, indicó:

*“Es importante señalar que estos elementos forman parte del Modelo de Gobernanza del Plan de Innovación, definido como parte de la Fase 0 y aprobado por la Junta Directiva; **donde la responsabilidad por la dirección estratégica del Programa recae sobre un Comité Estratégico**, que busca fortalecer el posicionamiento de este como un esfuerzo institucional que conlleva beneficios para todas las áreas.”* El resaltado no pertenece al original.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Además, mediante oficio PE-DPI-378-2023/GF-PIMG-0943-2023 del 29 de mayo de 2023, suscrito por el Ing. Manuel Montillano Vives, director Plan de Innovación y la Ing. Susan Peraza Solano, directora Planificación Institucional del 29 de mayo 2023 se informa a la Junta Directiva que se incorporaron las observaciones respectivas de la Matriz de Gobernanza Plan de Innovación, quedando de la siguiente manera:

Instancia	Rol	Función General	Modificación
Presidencia Ejecutiva	Patrocinador	Asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Programa y el cumplimiento de sus objetivos, para lo cual coordinar la asignación de los recursos requeridos y la sostenibilidad. A través de sus enlaces, brinda orientación, asesoría, seguimiento y ejecución de acciones respecto a aspectos estratégicos que podrían impactar la ejecución del Programa, por ejemplo, la atención de riesgos o las vinculaciones entre otros programas o proyectos.	Coordinar la asignación de los recursos requeridos y la sostenibilidad, de forma que exista un enfoque integral para el desarrollo del Programa y el cumplimiento de sus objetivos
Gerencias	Ejecutores proyectos complementarios	Asegurar que se ejecuten los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida.  Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada.  Proporcionar los recursos necesarios para el configuración y puesta en marcha del ERP.  Responsables de articular y apoyar en la ejecución de los proyectos complementarios según lo planificado por el ERP.	Asegurar que se ejecuten los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida.  Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada.  Proporcionar los recursos necesarios para el configuración y puesta en marcha del ERP.  <b>Asegurar</b> , articular y apoyar para el <b>cumplimiento</b> de la ejecución de los proyectos complementarios según lo planificado por el ERP.
Dirección de Tecnologías de Información	Ejecutor	La DTIC, aportará los funcionarios necesarios para el desarrollo del modelo de datos, la solución transaccional, la gestión y administración de los almacenes de datos y la extracción, transformación y carga de Datos.  Corresponde a la Dirección de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones de la CCSS, aportar los recursos requeridos por el proyecto, en materia tecnológica, para la ejecución del proyecto y adoptar la operación de la solución desde la perspectiva técnica.  Brindar el soporte necesario para el desarrollo, configuración e implementación de las interfases de los sistemas definidos por las Gerencias como integraciones con el ERP.  Asegurar el acceso al Data Center Institucional según las medidas de seguridad establecidas, en coordinación con el Programa.	<b>Asegurar la ejecución del Programa desde la perspectiva técnica</b> , aportando el recurso humano y los recursos en materia tecnológica y de soporte a nivel de infraestructura, ciberseguridad, desarrollo, y demás áreas de su competencia.  Brindar el soporte necesario para el desarrollo, configuración e implementación de las interfases de los sistemas definidos por las Gerencias como integraciones con el ERP.  Asegurar el acceso al Data Center Institucional según las medidas de seguridad establecidas, en coordinación con el Programa.

**Fuente:** Oficio PE-DPI-378-2023/GF-PIMG-0943-2023 del 29 de mayo de 2023, lo destacado no corresponde al original, sino se hizo modo de referencia para resaltar los cambios.

### CONSIDERACIONES NORMATIVAS

Las normas de control interno para el sector público establecen 4.5.2 Gestión de proyectos



*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.*

*Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:*

*a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*

*b. La **designación de un responsable del proyecto** con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*

*c. La planificación, **la supervisión** y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las **consecuencias de eventuales desviaciones**, y la ejecución de las acciones pertinentes.*

*d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*

*e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”*  
*El resaltado no corresponde al original.*

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto, utilizada a nivel internacional menciona:

#### *“1.7 Rol del director del Proyecto*

*El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio y la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se llevan a cabo de manera eficiente.”*

## **CONSIDERACIONES FINALES**

De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento, es necesario que se realice un análisis de los riesgos planteados en relación con la nueva figura de gobernanza en comparación con la definida en fase cero y aprobado por la Junta Directiva, dado la ausencia de responsabilidades, roles y procesos, con el fin brindar el abordaje y gestión de cada uno de estos para la implementación del Plan de Innovación en la Caja.

Además, producto de la nueva figura de gobernanza, es relevante considerar las aclaraciones y/o modificaciones de índole normativo que sean requeridas por los cambios descritos en el presente documento con lo que se estableció en el entregable E1-Plan de Trabajo aprobado y en el contrato.

En línea con lo anterior, es necesario señalar que el modelo de gobernanza define, documenta y comunica prácticas personalizadas y efectivas para proporcionar un método integral de control del proyecto y proporcionar visibilidad periódica en todos los niveles para garantizar el éxito. Una buena gobernanza incluye una guía clara sobre el papel del equipo del proyecto, el director del proyecto, el patrocinador y las entidades que toman decisiones; además, garantiza que se tenga una comprensión común clara de los roles y el nivel de responsabilidad; proporcionando la base para una clara definición de riesgos.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

La claridad de quién hace qué y el enfoque acordado para seleccionar, planificar, ejecutar y cerrar proyectos es fundamental para el éxito del proyecto a largo plazo; esto solo puede suceder si hay un marco de gobierno claro, de ahí la importancia que se defina adecuadamente el modelo de gobernanza de este proyecto y las funciones del superior jerárquico de la Dirección Plan de Innovación.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación planteada en el presente oficio, con el propósito de establecer las acciones que técnica y legalmente sean pertinentes, esto en aras de garantizar la protección del patrimonio institucional y el cumplimiento del marco normativo aplicable.

Al respecto, se deberá informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones ejecutadas para mitigar los riesgos descritos y brindar atención de la situación comunicada, esto en el **plazo de 1 mes** a partir del recibido de este documento.

Atentamente,

**AUDITORÍA INTERNA**

M.Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/EVG/CAG/lbc

C. Ingeniera Susana Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional-2902  
Auditoría-1111

Referencia: ID-89340



## Anexo # 1

Entregable 2: Análisis de procesos operativos deseados, 8.3.6. Visión de beneficios e impactos más relevantes desde la perspectiva del ERP:

### **“8.3.6.1. Categoría de procesos Financieros**

*Esta categoría integra los siguientes grupos de proceso: Activos Fijos, Control y Seguimiento de Proyectos, Control de Costos, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.*

#### 8.3.6.1.1. Beneficios de perfil estratégico

- 1. Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas. El proceso de planificación y programación presupuestaria ha sido visualizado integralmente y con el enfoque de gestión por resultados, en línea con lo planteado en el Plan Estratégico Institucional. De esta forma, las programaciones tendrán asociadas las metas que podrán ser monitoreadas cada vez que se liberan fondos o continuamente.*
- 2. Programación a nivel de Unidad ejecutora y Servicio. El proceso de Ejecución presupuestaria ha sido diseñado para que la programación y control pueda realizarse hasta el nivel “del servicio” si es requerido, de manera que las unidades ejecutoras tengan un mayor control de los recursos que asignan a sus servicios.*
- 3. Rectoría integrada en el proceso automatizado. Se ha propuesto que los procesos automatizados tengan incorporadas las políticas establecidas por el nivel rector, de manera que los sistemas sean guardianes de las mismas, y que esto habilite que cada Unidad Ejecutora administre su propio presupuesto, redirigiendo eventualmente los recursos conforme a las necesidades, demanda real y otras condiciones no previsibles durante el proceso de planificación.*
- 4. Estados financieros al día por régimen. Si las operaciones del CCSS se realizan “con el proceso automatizado integral”, y existe un registro diario entonces los estados financieros pudieran ser generados en cualquier momento para monitorear el resultado financiero.*
- 5. Estado de resultados por centro costo. Cada transacción contable registrada lleva la información de costeo relevante, de manera que se mantiene al día una “contabilidad de costos”, a partir de esto es posible generar estados por centros de costos, lo cual sería un detalle adicional al estado de resultados.*
- 6. Estado de resultados por agregaciones. El proceso automatizado permitirá agrupar por conceptos como red, nivel de atención para efectos de información de gestión gerencial, esto con base en la jerarquía de costeo establecida.*
- 7. Contabilidad de costos general. El proceso automatizado integral planteado conlleva una “contabilidad de costos continua” la cual permita relevar la información para efectuar diferentes tipos de costeo según sea requerido por la Institución.*
- 8. Integración del costeo en todos los procesos relevantes. El proceso de costeo está inmerso en todas las transacciones relacionadas (básicamente las de gastos) desde su origen, como nómina, mantenimiento, compras, consumos, fabricación, proyectos. Cada vez que estas transacciones son registradas, automáticamente el proceso estará generando la contabilidad de costos base para el proceso de costeo institucional.*
- 9. Integración desde la compra, proyecto y mantenimiento. Se plantea un proceso de activos integrado en las diferentes transacciones. El proceso de compras soportará las solicitudes de compras de activos y desde este punto se requerirá indicar dónde se utilizará (unidad ejecutora, centro de costo, ubicación física) y quién es el responsable del activo inicialmente.*



10. *Depreciación por diferentes métodos. El proceso planteado permitirá diferentes métodos de depreciación conforme lo requiere la legislación.*
11. *Capitalización total o parcial de componentes de proyecto. El proceso ha sido planteado para realizar la capitalización específica de un componente de un proyecto (capitalización parcial) o bien la capitalización total del proyecto una vez inicie operaciones.*
12. *Seguimiento físico financiero para proyectos. El proceso permitirá el registro del avance físico del proyecto para efectos de contrastar contra la programación y contra la inversión realizada. La información financiera del proyecto estará disponible en línea para los responsables y entes fiscalizadores.*
13. *Vinculación con la cuenta por pagar y cobrar. La Tesorería está integrada con la cuenta por pagar, la cuenta por cobrar y todo pago realizado será en función de la cuenta por pagar detallada hasta el nivel de factura.*
14. *Flujos de Efectivo. El proceso integrado permitirá conocer los flujos de ingresos y egresos que estarán siendo actualizados en línea, para efectos de conformar flujos de efectivos y establecer prioridades de pago.*
15. *Sugerencia de pago automática. Se planteó un proceso para que el sistema seleccione y proponga en forma automática un plan de pagos considerando criterios como fecha de vencimiento y cobros de mora.*
16. *Tesorería podrá modificar dicha propuesta de pago conforme a criterios adicionales como riesgo.*
17. *Disponibilidad de efectivo precisa. Se establece un proceso para que todos los movimientos que afectan caja sean registrados en línea, o diariamente para contar con una disponibilidad precisa de efectivo.*
18. *Manejo automático de retenciones. El proceso permite realizar de forma automática las retenciones de impuestos que sean aplicables para los diferentes tipos de obligaciones.*

#### 8.3.6.1.2. Beneficios de perfil operativo

19. *Control presupuestario en línea. El proceso automatizado creará automáticamente la reserva administrativa con base en la solicitud de compra que la unidad ejecutora o el servicio estén tramitando. En caso de no existir contenido presupuestario, el sistema solicitará una acción presupuestaria antes de aceptar la solicitud de compra. La Unidad Ejecutora, con base en las solicitudes de compra pendientes que no tienen contenido presupuestario, podrá realizar ajustes en su presupuesto - conforme en la normativa que el mismo sistema estará resguardando - y de inmediato podrá continuarse con los procesos de compras.*
20. *Aprobaciones electrónicas en línea. Las aprobaciones que según norma deben darse, estarán soportadas conforme a la normatividad relevante para efectos de la administración presupuestaria institucional. En caso de que sea necesaria un traslado presupuestario de recursos, este podrá ser realizado por el personal autorizado que apoya a la Unidad Ejecutora (puede estar dentro o fuera de la Unidad), de manera que si dicho traslado de fondos es conforme a norma, será aceptado de inmediato por el sistema para continuar el proceso sin demoras.*
21. *Monitoreo y control continuo. El proceso planteado permite el seguimiento continuo y proactivo de la ejecución presupuestaria en sus diferentes dimensiones. Cada Unidad Ejecutora podrá conocer en cualquier momento, mediante una consulta directa en el sistema, cuánto fue lo presupuestado originalmente por objeto del gasto, cuánto es el presupuesto ajustado (con traslados y modificaciones), cuánto es el pre-compromiso o compromiso administrativo (solicitudes de compra), compromiso legal (órdenes de compra), el devengado facturado y el devengado pagado. Estas capacidades permiten trasladar la "responsabilidad primaria por el control y ejecución presupuestaria" a cada Unidad Ejecutora, mientras que el nivel central mantiene una fiscalización general y atención de desviaciones relevantes.*
22. *Analíticos en línea. Se incluyen funciones analíticas sobre la información presupuestaria (incluyendo pronósticos), permitiendo visualizar también por régimen, red, región, nivel de atención. Esto permite la*



*gestión preventiva y agilidad en la reactiva lo cual puede implicar una reducción sustancial en los tiempos de ciclo o resolución lo cual afecta directamente a nuestros pacientes.*

23. *Mayor eficiencia. En resumen, los procesos automatizados, las aprobaciones electrónicas, la eliminación del papel y la incorporación de normativa y de reglas del negocio en la lógica y controles del sistema permiten un proceso más eficiente.*
24. *Soporte para diferentes niveles de costeo. El proceso se ha definido de manera que pueda soportar diferentes niveles de costeo, desde un estado de resultados general de costos, pudiendo llegar hasta el costeo tipo ABC cuando sea necesario.*
25. *Costeo de Servicios sustantivos. La información de la contabilidad de costos puede ser enriquecida con la información de la producción de servicios sustantivos (entrega o eventos de los servicios de salud registrada en el sistema hospitalario/EDUS) para generar información integral para la contabilidad gerencial.*
26. *Auxiliar de cuenta por pagar integrado. Se mantendrá un auxiliar de cuenta por pagar integrado a la Contabilidad, que será alimentado con cada registro de factura, sean estas relacionadas a compras o de cualquier otro origen. Este auxiliar se mantendría entonces al día con las operaciones, permitiendo realizar una planificación precisa de los compromisos y flujos de egresos. La trazabilidad permitirá identificar para cada factura, la recepción de almacén (lote), la orden de compra, la solicitud de bienes y la reserva presupuestaria asociadas, así como cualquier cambio sucedido durante el proceso.*
27. *Control cruzado de pagos contra recibido y ordenado. El modelo de procesos requiere que la factura, la recepción del bien o mercancías, y la orden de compra estén asociadas y no existan discrepancias. Cada movimiento de la cuenta por pagar es conciliado automáticamente, de manera que la cuenta de mayor siempre coincide con el auxiliar y se mantiene un historial de todos los documentos asociados en el sistema para consulta por los usuarios o fiscalizadores.*
28. *Administración del Flujo pagos. El modelo de procesos permite mantener visibilidad de la totalidad de la cuenta por pagar, organizando está de acuerdo con criterios como antigüedad, vencimiento, monto o proveedor.*
29. *Administración de categorías de Activos Fijos. Se mantendrá un catálogo de categorías de activos que recoge las cuentas contables asociadas, vida, método de depreciación, valor residual entre otros y esta información queda asociada desde la Solicitud de compra para que la recepción y alta del activo posterior pueda realizarla un proceso automatizado.*
30. *Custodia y control de bienes. Este proceso estará integrado con la nómina para efectos de asignar custodios de los activos y detectar cuando un empleado finaliza su contrato que se trasladen apropiadamente los activos en custodia.*
31. *Capitalización de activos en curso y proyectos. Para el caso de proyectos de inversión que generan activos en curso, el proceso automatizado llevará un control y contabilización detallada de las inversiones realizadas desde los estudios previos al inicio del proyecto y permitirá la capitalización parcial o total del activo de forma automática.*
32. *Integración con Mantenimiento. La base de activos está integrada con mantenimiento de manera que todo mantenimiento a un activo queda asociado y eventualmente puede ser capitalizado de calificar como adición o mantenimiento mayor afectando lo correspondiente a nivel del activo y su contabilización. • Integración a nivel de componente de Proyectos. Para los proyectos de complejidad media / alta, el proceso soporta la segmentación del proyecto en componentes, de manera que las imputaciones pueden asignarse directamente al componente.*
33. *Control de costos de proyectos. El proceso permite la planificación de proyectos desde el punto de vista de programación presupuestaria y podrá generar alertas de desviaciones con respecto a dicha programación.*



34. *Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua. La definición de los procesos meta y su automatización facilitan el seguimiento a las operaciones y actividades, permitiendo analizar la productividad de los procesos y de los funcionarios y otros actores involucrados, y tomar acciones para la mejora continua. La definición de procesos meta también facilita mayor claridad sobre los alcances de los procesos y de ciclos de generación de valor para los funcionarios de la CCSS.*
35. *Orientación a ajustes por reglas de negocio y parámetros. El diseño de los procesos meta está orientado a integrar reglas de negocio y parámetros para enfrentar variantes de procesamiento. Este enfoque no solo simplifica los procesos, sino que apoya una estrategia de automatización que facilita la atención de variantes existentes o futuras, de forma ágil y controlable, con mejor dependencia de acciones de ingeniería de software o de ajustes a procesos.*

### **8.3.6.2. Categoría de procesos Logísticos**

*Esta categoría integra los siguientes grupos de proceso: Adquisición de Bienes y Servicios, Control de Inventarios, Ejecución Contractual y Planificación y Programación de Bienes y Servicios.*

#### **8.3.6.2.1. Beneficios de perfil estratégico**

- 1. Proceso colaborativo de planificación de la demanda. El proceso de planificación de la demanda ha sido planteado para que pueda ser realizado por cada unidad ejecutora (y Servicio) en un sistema integral, el cual utiliza un catálogo único de bienes y servicios, pronóstico matemático y funciones colaborativas para que grupos de expertos participen en el refinamiento de la demanda, aplicando su experticia y conocimiento de eventos no registrados en el sistema integral.*
- 2. Consolidación y compra estratégica. Se plantea el uso de herramientas para el análisis consolidado de la demanda institucional, a fin de establecer estrategias de compra que tomen ventajas de aspectos como descuentos por volumen, convenios con proveedores, convenios con grupos de compradores, ahorros logísticos por entrega planificada distribuida, liberación de capital invertido en inventario de seguridad, entre otros. Todo esto siempre buscando mejorar la oportunidad y la calidad de los bienes y servicios que se entregan a los usuarios. Cada cambio aplicado a la demanda sería reflejado de inmediato en este consolidado, de manera que la información será siempre una y actual.*
- 3. Política de precios estandarizada. Para efectos de la programación, los precios serán suministrados siguiendo una lógica donde se tome ventaja de los mejores precios provenientes de convenios, contratos, historial de compras y estudio de precios de mercado.*
- 4. Proceso de compra desconcentrado, con rectoría centralizada. Se ha previsto que todas las unidades ejecutoras puedan efectuar sus solicitudes de compra en función de la planificación presupuestaria y de necesidades reales.*
- 5. Control presupuestario en línea. El proceso automatizado crea automáticamente la reserva administrativa en base en la Solicitud de Compra que la Unidad Ejecutora o el Servicio estén tramitando. En caso de no existir contenido presupuestario, se solicitará una acción presupuestaria antes de aceptar la Solicitud de Compra. La Unidad Ejecutora, con base en las solicitudes de compra pendientes que no tienen contenido presupuestario, podrá realizar ajustes en su presupuesto conforme en la normativa que el mismo sistema estará resguardando y de inmediato podrá continuarse con los procesos de compras.*
- 6. Integración de la Cadena de Abastecimiento. El proceso planteado de abastecimiento cubre el proceso de planificación, adquisición y ejecución contractual y el tratamiento tanto global como específico de los procesos de compras, logísticos, de inventarios y de distribución. Esto permite tener siempre visibilidad del inventario tanto detallado (a nivel de cada almacén y farmacia de la institución) como el inventario agregado por Unidad Ejecutora, Red, o nivel Nacional. Esto permite analizar y tomar acción para compensar situaciones no previstas durante la planificación o los procesos de compra.*



7. *Reabastecimiento y reposición de inventarios. El proceso se estableció para soportar tanto la compra programada, como la compra no programada con base en necesidades reales. Para el caso de los EBAIS y otras unidades que tienen un pequeño inventario administrado por una unidad mayor, se estableció la posibilidad de utilizar mínimos y máximos para la reposición del inventario.*
8. *Múltiples metodologías de despacho. El proceso permitirá diferentes metodologías de despacho conforme a la conveniencia institucional, siendo posible entregar contra una planificación pre-establecida, o entregar contra una solicitud expresa o requerimiento sobre demanda real.*
9. *Compra con plan de entrega distribuida. Habilita el aprovechamiento de potenciales ahorros en logística, donde una orden de compra puede generarse en una unidad ejecutora o centro logístico, pero podría ser recibida en varios centros. lo cual tiene el potencial de generar ahorros logísticos.*
10. *Visibilidad del inventario a nivel nacional. Los administradores de inventarios, las farmacias (farmacéuticas), la administración, las proveedurías, las fábricas y las unidades ejecutoras, todos podrán consultar directamente en el sistema la disponibilidad de los bienes, su ubicación y su vencimiento. En caso necesario, el proceso está habilitado para realizar traslados entre farmacias y no solamente del Almacén central o del Centro de Distribución hacia los almacenes secundarios y farmacias.*
11. *Visibilidad de los procesos de compras a nivel nacional. Todas las proveedurías podrán consultar los procesos de compras activos por código de artículo y así evitar la realización de compras dobles y potenciar la posibilidad de compra consolidada.*

#### 8.3.6.2.2. Beneficios de perfil operativo

12. *Un mismo flujo para los diferentes tipos de compra. El proceso automatizado debe soportar los diferentes tipos de compras, desde licitaciones complejas de medicamentos, compras de activos fijos, contratación de servicios, compras para mantenimiento, compras para proyectos, hasta compras locales de suministros y compras de emergencia. Estas compras puede ser tramitadas por las proveedurías en cada unidad ejecutora, o pueden ser atendidas por una unidad especializada de compras que brinda el servicio a varias unidades ejecutoras. Indistintamente, se debe enrutar correctamente los flujos de aprobación conforme a la estructura que se defina.*
13. *Afectación contable en línea y transparente. El proceso automatizado debe distinguir y contabilizar apropiadamente tanto las compras con cargo directo al gasto, como aquellas destinadas a inventarios. En todos los casos el proceso debe considerar las afectaciones a la contabilidad de costos.*
14. *Control automático de aprobaciones. Los esquemas de aprobación están asociados a cada Unidad Ejecutora (responsable del presupuesto) de manera que cada una asuma la responsabilidad por lo que está comprando, mientras la administración central, unidades rectoras y fiscalizadoras mantienen visibilidad de las operaciones realizadas.*
15. *Herramientas para análisis de la eficiencia interna. El proceso, además de brindar soporte para la realización de los procesos de contratación administrativa, también mantiene detalle de las actividades realizadas durante las compras que luego pueden ser analizados para determinar tiempos de ciclo por tipo de compra, unidad ejecutora, aprobadores y analista de compras, entre otros.*
16. *Análisis del gasto en línea. El proceso automatizado lleva estadísticas consolidadas de todo lo que se está comprando a nivel institucional (nivel central, proveedurías, locales), de manera que se puede tener una sola vista gerencial del consumo y tendencia para tomar decisiones. Esta información puede llegar a nivel del detalle y, por ejemplo, determinar si un medicamento está siendo comprado con frecuencia de forma local y el uso específico (cuál médico lo solicitó, el paciente usuario).*
17. *Administración más efectiva de catálogos. Se mantienen catálogos únicos a nivel Institucional para medicamentos, material médico, suministros, material de construcción, categorías de activos entre otros, y*



se permite la definición de roles de administradores de categorías encargados de mantener estos catálogos actualizados en función de las necesidades nacionales.

18. *Aprobaciones inmediatas digitales. Las aprobaciones electrónicas estarán soportadas por el Sistema conforme a la normatividad interna y de contratación administrativa. En función de la Unidad Ejecutora que está comprando, del tipo de contratación o del monto de contratación, el sistema direccionará las aprobaciones a quienes corresponda para la aprobación electrónica sin mediar papeles. Registrar los tiempos de ciclo de estas actividades permite detectar si es necesario “escalar” aprobaciones que no se realicen en el plazo requerido. Casos normales, para un proceso de compra local donde ya existe un proveedor y un artículo registrado y donde los aprobadores actúan de inmediato, podrán completarse en minutos sin la mediación de papeles internos y siempre manteniendo la trazabilidad completa de las actividades que componen la transacción.*
19. *Inventario detallado por lote y vencimientos. Los inventarios han sido categorizados para efectos de la administración de catálogos, realización de compras, inventarios y demás procesos, considerando que cada categoría de inventario puede tener requerimientos de ficha técnica diferentes y tratamiento de lote diferente. Las categorías como medicamentos además de su ficha técnica propia serán manejados por lotes controlando cantidades, valores de inventario, vencimientos y garantías. Se tienen capacidades para controlar y administrar los vencimientos y cartas de compromiso para que un administrador de “stocks” o administrador de vencimientos, tome acción con base en la información generada por el sistema (múltiples almacenes virtuales).*
20. *Control del flujo de compras. Se asegura que lo que se está comprando es lo que se está recibiendo. Las discrepancias deben ser manejadas explícitamente y se mantiene un registro histórico de las mismas, con la trazabilidad de las acciones realizadas para conciliar dichas diferencias.*
21. *Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua. La definición de los procesos meta y su automatización facilitan el seguimiento a las operaciones y actividades, permitiendo analizar la productividad de los procesos y de los funcionarios y otros actores involucrados, y tomar acciones para la mejora continua. La definición de procesos meta también facilita mayor claridad sobre los alcances de los procesos y de ciclos de generación de valor para los funcionarios de la CCSS.*
22. *Orientación a ajustes por reglas de negocio y parámetros. El diseño de los procesos meta está orientado a integrar reglas de negocio y parámetros para enfrentar variantes de procesamiento. Este enfoque no solo simplifica los procesos sino que apoya una estrategia de automatización que facilita la atención de variantes existentes o futuras, de forma ágil y controlable, con mejor dependencia de acciones de ingeniería de software o de ajustes a procesos.*

### **8.3.6.3. Categoría de procesos Operativos**

Esta categoría integra los siguientes grupos de proceso: Control de Calidad, Mobiliario, Manufactura y Mantenimiento.

#### **8.3.6.3.1. Beneficios de perfil estratégico**

1. *Planificación de la producción integrada con programación de compras. La planificación de la producción estará integrada a la planificación institucional. Una vez se cuente con una demanda aprobada, producción procede a planificar considerando su capacidad instalada y genera un plan de producción, el cual incluye materia prima el cual se integra para establecer el plan anual de compras normalizado.*
2. *Costos unitario, planificado y real por orden. El proceso de producción permitirá la planificación de costos así como la generación automática del costo unitario de los productos de manera que cada lote ingrese al inventario con el valor correcto. El control por lote permitirá la trazabilidad, control de vencimiento y comparación eventual de los costos internos con los costos de adquisición.*



3. *Planificación del mantenimiento. El proceso integrado tendrá visibilidad de todos los activos sujetos a mantenimiento, permitiendo asociarlos y clasificarlos de acuerdo con criterios relacionados al impacto que tienen en la entrega de los servicios de salud (impacto al usuario). Con esta base y criterios, el proceso planteado permite realizar una planificación del mantenimiento aplicando diversas estrategias en función de la necesidad, criticidad y posibilidad. Siendo el proceso integrado, el mantenimiento podrá mantener también control de su inventario de equipo y herramientas, inventario de artículos para mantenimiento. Esta clasificación de los activos provee visibilidad de la capacidad instalada en cuanto a activos para efectos de planificación de inversiones institucionales.*
4. *Soporte para diferentes tipos de mantenimiento. De acuerdo con el carácter de las tareas, el proceso automatizado soportará mantenimiento Predictivo, Preventivo y Correctivo. Para el Predictivo el proceso permitirá identificar los activos de mayor impacto en el servicio (y de mayor complejidad de mantenimiento) y permitirá el registro periódico del estado y operatividad del activo, generando alertas al detectar condiciones de riesgo. El preventivo permitirá planificar intervenciones programadas (con base en criterios técnicos, de condición y de uso por ejemplo) para detectar y corregir condiciones con oportunidad suficiente y así minimizar el impacto en el servicio.*
5. *Administración de contratos de mantenimiento con terceros. Siendo que un porcentaje importante del mantenimiento puede estar siendo ejecutado por terceros contratados, el proceso planteado permite entonces la integración completa con el ciclo de compras, así como el registro y administración de contratos. Los activos en contratos estarán identificados en el sistema de manera que esto pueda ser considerado desde la planificación anual, así como en el trámite de órdenes de servicio normales.*
6. *Capitalización. En caso de mantenimientos mayores a activos ya existentes, se llevará un detalle de todos los costos asociados y permitirá su capitalización automática al cierre de la Orden, creando adiciones o mejoras al Activo.*
7. *Información analítica para toma de decisiones. A partir de la información de mantenimientos realizados, se pueden realizar análisis masivos de aquellos casos de activos donde el costo del mantenimiento es mayor al máximo esperado, o la tendencia es que el mantenimiento es cada vez más oneroso, o donde la frecuencia de falla implica que deben tomarse decisiones de reemplazo, entre otros.*

#### 8.3.6.3.2. Beneficios de perfil operativo

8. *Visibilidad completa y actualizada del inventario central y en red. Durante la ejecución del programa de producción pueden aplicarse cambios al programa resultantes de la demanda real, para lo cual el proceso permitirá la consulta de las compras (institucionales y locales), los "niveles de stocks" tanto en almacén central como en cada almacén de la red y los consumos mensuales para cada artículo. Cada fábrica además podrá tener un inventario propio de materia prima y de producto terminado en tránsito para mantener el control en cada paso.*
9. *Costeo de las órdenes de mantenimiento. La orden de trabajo permitirá planificar, recolectar, controlar y analizar los costos asociados en términos de recursos, insumos y costos indirectos.*
10. *Control de garantías. El proceso planteado considera el control de las garantías de activos hasta el nivel detallado. Esta información es utilizada integralmente para la planificación del mantenimiento y permite enrutar rápidamente las solicitudes relacionadas a estos activos.*
11. *Historial detallado de mantenimiento. Los mantenimientos realizados a cada activo quedan registrados generando información diversa para toma de decisiones.*
12. *Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua. La definición de los procesos meta y su automatización facilitan el seguimiento a las operaciones y actividades, permitiendo analizar la productividad de los procesos y de los funcionarios y otros actores involucrados, y tomar acciones para*



---

*la mejora continua. La definición de procesos meta también facilita mayor claridad sobre los alcances de los procesos y de ciclos de generación de valor para los funcionarios de la CCSS.*

13. *Orientación a ajustes por reglas de negocio y parámetros. El diseño de los procesos meta está orientado a integrar reglas de negocio y parámetros para enfrentar variantes de procesamiento. Este enfoque no solo simplifica los procesos, sino que apoya una estrategia de automatización que facilita la atención de variantes existentes o futuras, de forma ágil y controlable, con mejor dependencia de acciones de ingeniería de software o de ajustes a procesos. (Se excluye los beneficios categoría de procesos de nómina).*



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

**Anexo # 2**

**Modelo Gobernanza**

Instancia	Rol	Función General
Junta Directiva	Decisor estratégico	Tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, tiempo, costos (esto incluye la aprobación de cambios), asignación de recursos y contratos asociados al desarrollo del Programa Plan de Innovación.
Consejo Tecnológico	Decisor táctico	Prioriza los recursos disponibles en materia de TI de modo que se cuente con el soporte tecnológico para el Programa Plan de Innovación. Coordinar las actividades a nivel táctico relacionadas con la disposición de las Tecnologías de Información que se requieren para que el Plan de Innovación sea ejecutado. Asegura la gobernanza en torno a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), estableciendo un espacio de dialogo y coordinación entre las gerencias y el Director del Programa. **Para las decisiones de índole funcional y administrativas este Consejo cambiará de rol a Consejo de Presidencia y Gerentes en las decisiones que corresponda.
Equipo multidisciplinario gerencial de enlace y de arquitectura de solución	Facilitador	Equipo conformado por expertos que se encargan de validar los productos que se generan en el programa según las necesidades del negocio y brindan la información que se requiera para la ejecución de los mismos, según lo planificado.
Presidencia Ejecutiva	Patrocinador	Asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Programa y el cumplimiento de sus objetivos, para lo cual coordinar la asignación de los recursos requeridos y la sostenibilidad. A través de sus enlaces, brinda orientación, asesoría, seguimiento y ejecución de acciones respecto a aspectos estratégicos que podrían impactar la ejecución del Programa, por ejemplo, la atención de riesgos o las vinculaciones entre otros programas o proyectos.
Dirección de Planificación Institucional	Seguimiento y monitoreo en el marco de la cartera estratégica	Dar seguimiento y monitorear permanente al Programa, brindar acompañamiento técnico en materia de gestión de proyectos y presentar a Junta Directiva y al Consejo Tecnológico la hoja de ruta trimestralmente con el avance del mismo en coordinación con el Director.

Instancia	Rol	Función General
Gerencias	Ejecutores proyectos complementarios	Asegurar que se ejecuten los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida. Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada. Proporcionar los recursos necesarios para el configuración y puesta en marcha del ERP. Responsables de articular y apoyar en la ejecución de los proyectos complementarios según lo planificado por el ERP.
Dirección de Tecnologías de Información	Ejecutor	La DTIC, aportará los funcionarios necesarios para el desarrollo del modelo de datos, la solución transaccional, la gestión y administración de los almacenes de datos y la extracción, transformación y carga de Datos.  Corresponde a la Dirección de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones de la CCSS, aportar los recursos requeridos por el proyecto, en materia tecnológica, para la ejecución del proyecto y adoptar la operación de la solución desde la perspectiva técnica.  Brindar el soporte necesario para el desarrollo, configuración e implementación de las interfases de los sistemas definidos por las Gerencias como integraciones con el ERP.  Asegurar el acceso al Data Center Institucional según las medidas de seguridad establecidas, en coordinación con el Programa.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Instancia	Rol	Función General
Dirección del Programa	Dirigir, conducir y administrar el Programa	<p>Responsable de la generación de los productos a entregar por el Programa según la planificación establecida.</p> <p>Liderar los equipos de trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos planteados del Programa. Tiene la responsabilidad total de la planificación, ejecución y seguimiento del Programa.</p> <p>Aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para satisfacer los requisitos de éste y para lograr los beneficios y control que fortalezcan, bajo esta modalidad, economías y efectividad en el uso de los recursos.</p> <p>Monitorear el alcance, tiempo, calidad y desempeño general del Programa.</p> <p>Administrar los recursos (humanos, tecnológicos, contractuales y financieros) del Programa.</p> <p>Planificar, negociar y coordinar los recursos requeridos para el desarrollo del Programa.</p> <p>Asegurar que los riesgos asociados al Programa sean identificados y administrados de forma efectiva.</p> <p>Coordinar con otras unidades técnicas involucradas y participantes en el Programa, de manera que se comuniquen claramente los requerimientos y se alineen con el cronograma de este.</p>
Administración de Proveedores	Fiscalizar	Fiscalizar el contrato asociado a la ejecución del programa, de manera que se cumplan los términos contenidos y se aplique lo correspondiente y normado en materia de contratación administrativa en caso de incumplimiento.
Gestión del Cambio y Comunicación	Ejecutor del plan de gestión del cambio y comunicación	Implementar una estrategia de cambio organizacional que facilite la aceptación y sostenibilidad del cambio por parte de los impactados por el Programa, así como Coordinar, monitorear y habilitar los procesos de cambio para el óptimo desarrollo e implementación de este; con el apoyo de los equipos de trabajo respectivos. Así como la coordinación con la Dirección de Comunicación Organizacional.
Gestión Administrativa y Logística	Ejecutor administrativo y Logístico	Dar soporte al Director del Programa respecto a la gestión administrativa y logística, respecto a gestión de activos, compras, presupuesto, pago de facturas, planillas, entre otros (SAGAL).
Líderes de Gestión (PMO) componente	Liderar y Coordinar	Coordinar, dirigir, controlar y dar seguimiento a las funciones que realiza el equipo en cuanto al desarrollo de componentes del Programa. Coordinar con otras instancias técnicas los requerimientos del programa. Asegurar que los riesgos asociados con cada componente del Programa sean identificados y administrados de forma efectiva.

Instancia	Rol	Función General
Equipo de trabajo de cada proyecto	Ejecutor	Desarrollar y ejecutar las actividades necesarias para generar los productos, servicios o resultados del Programa, así como de aportar conocimiento experto de los procesos de negocio y apoyar a los líderes en el desarrollo de las actividades de estos.
Aseguramiento de la calidad	Revisor	Definir y aplicar los métodos de calidad para evaluar y aceptar los entregables.