



**AINNOVAC-0083-2024**

16 de diciembre de 2024

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó de conformidad con el programa de actividades especiales del Plan Anual Operativo de la Auditoría Interna para el período 2024, referente a evaluar la efectividad de las estrategias y campañas de comunicación para **reforzar la identidad, credibilidad y presencia de la Institución** en la población costarricense.

El objetivo general de la evaluación consistió en conocer las acciones realizadas por la Dirección de Comunicación Organizacional, para planificar y dar seguimiento a las estrategias y campañas de comunicación en la Caja Costarricense de Seguro Social.

De los procedimientos aplicados por esta Auditoría, se identificaron oportunidades de mejora en la planificación de estrategias y campañas de comunicación, por parte de la Dirección de Comunicación Organizacional, destacándose una oportunidad de mejora en la alineación con la identificación y valoración de riesgos. Además, la falta de coordinación entre unidades podría estar generando riesgos como retrasos y dificultades en la gestión de consultas. Este elemento compromete la efectividad de las campañas, obstaculiza el alcance de objetivos, y aumenta la necesidad de estrategias de mitigación.

Por otro lado, se determinó que esa Dirección carece de indicadores para medir el impacto de sus campañas, lo que podría estar limitando su capacidad para tomar decisiones informadas, optimizar sus estrategias de posicionamiento y gestionar de manera efectiva los riesgos asociados. Como resultado, esto podría derivar en campañas ineficaces y cuestionamientos sobre el uso de recursos, afectando su capacidad para rendir cuentas y realizar ajustes estratégicos.

Por lo anterior, se emitieron dos recomendaciones dirigidas a la Dirección de Comunicación Organizacional, la primera en orden de implementar mecanismos necesarios para determinar el impacto de las estrategias y campañas de comunicación, mecanismos que deben disponer de elementos que permitan identificar y categorizar las estrategias de comunicación susceptibles de medición, considerando su naturaleza, objetivos y alcance.

La segunda, para gestionar con la unidad correspondiente, una capacitación continua a todo el personal de la dirección, sobre la aplicación de la herramienta de Gestión de Riesgos Institucional, con el objetivo de fortalecer la planificación de las estrategias y campañas de comunicación.



**AINNOVAC-0083-2024**

16 de diciembre de 2024

## ÁREA AUDITORÍA DE INNOVACIÓN, CALIDAD Y CONTROL

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN PARA REFORZAR LA IDENTIDAD, CREDIBILIDAD Y PRESENCIA DE LA INSTITUCIÓN EN LA POBLACIÓN, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

### DIRECCIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL-1115

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó de conformidad con la programación de actividades especiales del Plan Anual Operativo de 2024 para el Área Auditoría de Innovación, Calidad y Control.

#### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la planificación y seguimiento de las estrategias y campañas de comunicación para **reforzar la identidad, credibilidad y presencia** ante los ciudadanos y el público en general de la marca CCSS por parte de la Dirección de Comunicación Organizacional.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las acciones realizadas por la Dirección de Comunicación Organizacional para la planificación de estrategias que permitan **reforzar la identidad, credibilidad y presencia** de la CCSS en la población.
- Determinar las acciones de seguimiento que realiza la Dirección de Comunicación Organizacional sobre las estrategias y campañas de comunicación.

#### ALCANCE

La evaluación comprende la revisión y análisis de las acciones realizadas por la Dirección de Comunicación Organizacional para planificar y dar seguimiento a las estrategias y campañas de comunicación para **reforzar la identidad, credibilidad y presencia** de la "CCSS" en la población. Lo anterior durante el periodo entre el 1º de enero del 2023 al 30 de noviembre de 2024, ampliándose el período cuando se considere pertinente.

La evaluación se efectuó de acuerdo con lo dispuesto en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, divulgadas a través de la Resolución R-DC-064-2014 de la Contraloría General de la República, publicadas en La Gaceta 184 del 25 de setiembre 2014, vigentes a partir del 1º de enero 2015, así como en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, R-DC-119-2009, del 16 de diciembre de 2009.

## METODOLOGÍA

- Reuniones y entrevistas con el Msc. César Blanco Chavarria, director Dirección de Comunicación Organizacional, Licda. Gabriela López Regidor, jefe área de Mercadeo Social y Lic. Sergio Lizano Lewis, jefe Subárea de Gestión Administrativa y Logístico, con el propósito de ampliar información e indagación de como realizan la planificación de las estrategias, así como el seguimiento que le dan a las diferentes estrategias y campañas de comunicación para posicionar la marca CCSS.
- Solicitud de información a la Licda. Gabriela López Regidor, jefe Área de Mercadeo Social y al Lic. Sergio Lizano Lewis, jefe Subárea de Gestión Administrativa y Logístico, con el objetivo de obtener documentación para realizar los procedimientos de Auditoría

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público
- Manual de Organización Dirección de Comunicación organizacional.
- Políticas institucionales en el campo de la comunicación, la información pública y la educación en salud y seguridad social
- Guía de uso de identificadores gráficos de la CCSS
- Guía Diseño de Estrategias, campañas y su clasificación.

## ASPECTOS NORMATIVOS QUE CONSIDERAR

Esta Auditoría informa y previene al jerarca y a los titulares subordinados acerca de los deberes que les corresponden respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno 8292. Así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse debido a lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

*“Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de Servicios”.*



## ASPECTOS GENERALES

La Caja Costarricense de Seguro Social, es una de las instituciones públicas de mayor complejidad a nivel nacional, no solo por su tamaño y cobertura, sino también por el tipo de servicios que brinda a la ciudadanía, fundamentalmente en materia de salud y pensiones.

La Dirección de Comunicación organizacional, es la unidad responsable de liderar y desarrollar el proceso de comunicación a nivel institucional, cumple una función estratégica en el ámbito nacional, según su Manual de Organización el “*Establecer un sistema de comunicación dinámica, flexible y oportuna que permita sensibilizar e informar a los usuarios internos y externos en los diversos temas institucionales.*”

Adicionalmente, se establecen en ese Manual los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer las estrategias de comunicación institucional que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios que se otorgan a los usuarios.
- Contar con estrategias educativas e informativas en materia de salud, pensiones, cultura contributiva e imagen institucional, que permitan fortalecer la gestión de la organización.
- Fortalecer la comunicación institucional en el uso de los servicios digitales, que permitan administrar en forma efectiva el flujo informativo interno y externo.

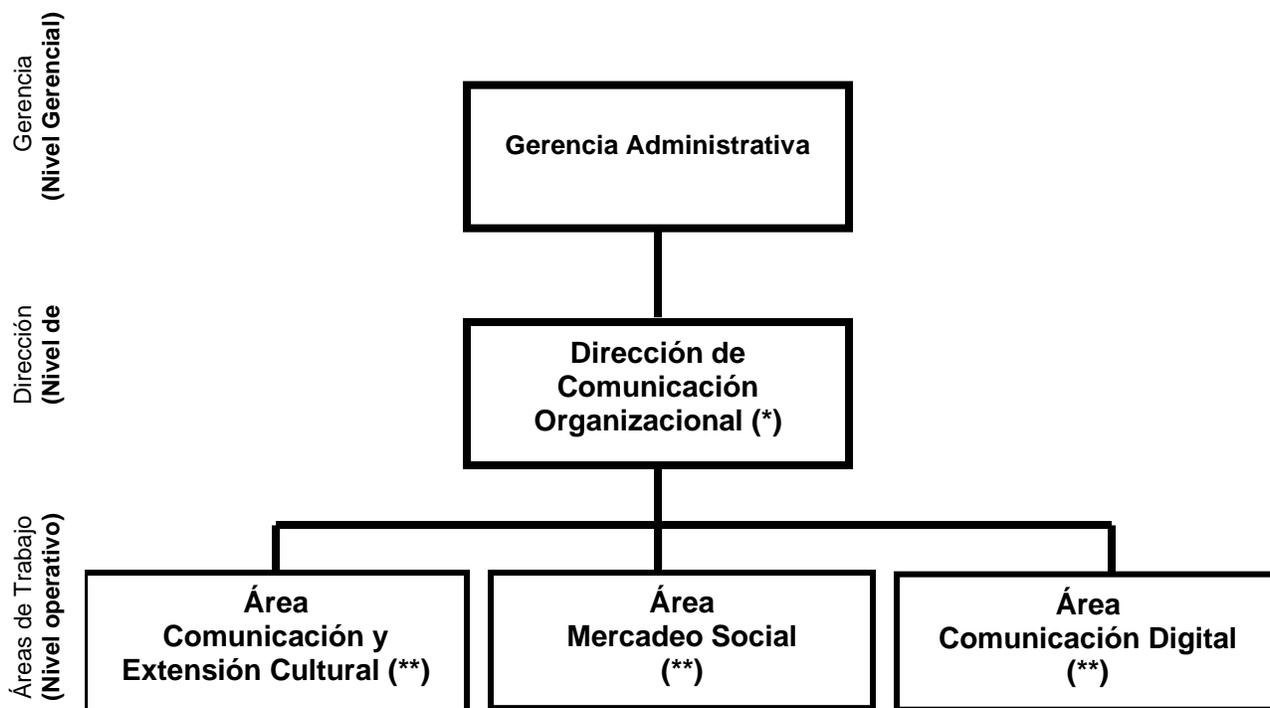
Fundamentalmente la Dirección dispone de tres áreas:

- Área de Comunicación Digital
- Área de Mercadeo Social.
- Área de Comunicación y extensión cultural.

Algunas de las actividades sustantivas que desarrolla el Área de Mercadeo Social, relacionadas con las estrategias y campañas de comunicación son las siguientes:

- Desarrollo de nuevas técnicas, prácticas, programas y estrategias en materia de comunicación.
- Desarrollo de proyectos y estrategias administrativas en su ámbito de competencia.
- Coordinación, elaboración y publicación de las estrategias de mercadeo anuales en los medios de comunicación
- Elaboración de propuestas de las estrategias para las campañas de proyectos especiales.
- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de la gestión y los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de las actividades

## Estructura Organizacional



(\*) Administrada por el director y el subdirector.

(\*\*) Administrada por un jefe de Área.

Es relevante indicar que la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión No. 9024 del 21 de marzo del 2019 acordó el traslado de la Dirección de Comunicación Organizacional a la Gerencia General, indicando en el artículo segundo, lo siguiente:

*“Se trasladan las direcciones de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Comunicación Organizacional, Administración y Gestión de Personal, y CENDEISSS a depender de la Gerencia General, a partir de que quede en firme la propuesta.”*

La Dirección de Comunicación Organizacional, tiene establecido la organización de 4 grandes estrategias de las cuales se originan las campañas que realizan. Estas estrategias son:

1. Fortalecimiento de los seguros Salud y Pensiones
2. Comunicación para promoción de la salud y prevención
3. Comunicación en apoyo a la gestión institucional
4. Comunicación Interna

Para el año 2023, la Dirección de Comunicación Organizacional planificó 25 campañas de comunicación las cuales se detallan: Campaña Cotizar hace la Diferencia, Trabajadora Doméstica, Aseguramiento de Menores de Edad, Hábitos Saludables (Lavado de Manos,



Cardiovasculares, Nutrición), COVID 19, Servicios de Emergencias, Vacunación, Donación y Trasplante (sangre), Fondo de Retiro de Ahorro y Préstamo y Reestructuración. Campaña para dar a Conocer los ajustes al Seguro de Pensiones, Campaña Ciudadano de Oro, Campaña Cobros, Opciones de Pago y Plataforma de Servicios, Comunicación de Crisis, Campaña Genero y Violencia, EDUS, Buen Trato, Política Institucional para el Fortalecimiento del Deber de Probidad en la Gestión, Modalidades de Aseguramiento (TI, voluntario, asalariado), Recolectores de Café, Salud Mental, Tolerancia Cero, Atención Oportuna (listas de espera).

Para el 2024, la Dirección de Comunicación Organizacional planificó 12 campañas relacionadas con los siguientes temas:

**Estrategia Fortalecimiento de los Seguros Salud y Pensiones:** Campaña para sensibilizar a las nuevas generaciones sobre la importancia de cotizar a los seguros de Salud y Pensiones que administra la CCSS el inicio de la vida laboral (población 18 a 34 años), Campaña Prestaciones Sociales, Sostenibilidad financiera: - Modalidades de Aseguramiento – Cobros - Opciones de pago - Plataforma de servicios, Aseguramiento de poblaciones vulnerables: - Recolectores de café – Pymes - Trabajadora doméstica - Población migrante – TI - Otras

**Estrategia Comunicación para promoción de la salud y prevención: Hábitos saludables:** - Lavado de manos - Nutrición - Actividad física (cardiovascular). Vacunación: - Cuadro de vacunación pediátrico – Influenza - Sarampión, rubeola y paperas. Donación y trasplantes: - Órganos- Donación de sangre. Fumado y Cáncer. Uso racional de medicamentos. Riñón sano. Estrategia Comunicación en apoyo a la gestión institucional: Atención oportuna: - Listas de espera. Incapacidades y Conservación de obras de arte.

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y SU VINCULACIÓN CON LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS.

La Dirección de Comunicación Organizacional, presenta oportunidades de mejora en planificación de estrategias y campañas de comunicación, donde se consideren los riesgos estratégicos institucionales, tema que podría estar limitando su capacidad para posicionar eficazmente la identidad, credibilidad y presencia de la CCSS ante la población.

Por ejemplo el Área de Mercadeo Social ha identificado el riesgo “**OP-02: No contar con la información requerida**”, cuya causa es definida como “**Incumplimiento en los tiempos de entrega de información**”. Como estrategia contingente para ese riesgo, proponen “**Buscar la información técnica con los organismos de salud competentes, nacionales o internacionales**”, y como estrategia preventiva, “**Solicitar a las Gerencias la designación de personal técnico**”. No obstante, al revisar la herramienta de valoración de riesgos, se observa que este riesgo tiene una designación de impacto bajo, el cual, a criterio de esta Auditoría podrían impedir que la Dirección alcance sus objetivos estratégicos, por lo cual, esas estrategias identificadas deben de implementarse y monitorearse en alineamiento a las campañas identificadas en el periodo.

De manera similar, otro ejemplo relevante es el riesgo “**FI-01: Presupuesto insuficiente**”, cuya causa la atribuyen a “**Directrices institucionales que impliquen la incorporación o solicitud de campañas adicionales no contempladas en el presupuesto**”. En este caso, la estrategia

contingente desarrollada por esa dirección consiste en **“Utilizar la plataforma de comunicación institucional de la Dirección de Comunicación Organizacional (canales de difusión internos que no requieren inversión económica) para transmitir los mensajes”**, mientras que la estrategia preventiva es **“Gestionar ante las autoridades pertinentes los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias de comunicación”**. A pesar de que este riesgo también lo catalogan con prioridad baja, se considera altamente relevante, ya que la falta de presupuesto podría comprometer el cumplimiento de los objetivos establecidos por la alta dirección.

Estos ejemplos de riesgos operativos evidencian la necesidad de integrar de manera estrecha la identificación y valoración de riesgos con la planificación de estrategias y campañas de comunicación, especialmente en lo que respecta al posicionamiento de la marca CCSS. En este contexto, un tratamiento adecuado de los riesgos es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la institución. En relación con lo anterior, la Ley General de Control Interno N°8292, en el artículo 2 “Definiciones”, inciso f, hace referencia a lo siguiente:

*“f) Valoración del riesgo:*

*Identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.”*

Ese cuerpo normativo, en el artículo N°14 “valoración del riesgo”, indica lo siguiente:

*“En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos. b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos. c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable. d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar”.*

Las Normas de Control Interno para el sector público disponen:

*“3.1 Valoración del riesgo: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*

*3.3 Vinculación con la planificación institucional: La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*



---

*Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos”.*

Las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), señalan:

*“4.2 Identificación de riesgos. Se deberá identificar por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la institución, (...). La identificación de riesgos debe vincularse con las actividades institucionales de planificación-presupuestación, estrategia, evaluación y monitoreo del entorno”. (El subrayado no es del texto original)*

La Guía Institucional de Valoración de Riesgos refiere lo siguiente, en el apartado 4.2. identificación del riesgo:

*“Esta etapa de la valoración de riesgos depende de la selección de los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos claves de la institución.*

*La identificación de estos riesgos claves no se realiza únicamente con el fin de identificar las áreas más importantes a las que se deben dirigir los esfuerzos de la administración, sino también para asignar responsabilidades para el manejo de dichos riesgos.*

*Lo primero que se debe hacer es que todos los integrantes del equipo gestor de riesgos generen un listado de riesgos integral, utilizando diferentes técnicas para la identificación de riesgos, tales como:*

- 1. Lluvia de ideas (estructurada, libre, en silencio)*
- 2. Listas de comprobación*
- 3. Entrevistas*
- 4. Identificación de causas*
- 5. Análisis DAFO*
- 6. Análisis Causa y Efecto*

*Asimismo, se puede utilizar el Catálogo Institucional de Riesgos para determinar cuáles riesgos afectan directamente la gestión de cada Unidad. Esto es importante para que el equipo cuente con una visión más amplia de todos los eventos que pueden afectar la gestión del servicio o unidad (...)*

*Con el riesgo claramente definido, es necesario que el EGR se aboque a determinar las causas que generan ese riesgo, así como las consecuencias de su materialización. Este paso reviste especial importancia debido a que las causas son un insumo para el diseño de estrategias de administración de riesgos preventivas, mientras que las consecuencias guiarán el diseño de estrategias de contingencia”.*

En entrevista realizada el 06 de noviembre de 2024 a la Licda. Gabriela López Regidor, jefe Área de Mercadeo Social, sobre como realizan la planificación de las estrategias y campañas de comunicación, manifestó:

*“La planificación se realiza considerando el interés institucional, el Plan Estratégico Institucional, el Plan Nacional de Desarrollo, y los requerimientos tanto internos como externos que se reciben, así como solicitudes de las autoridades. Además, se toman en cuenta las necesidades de la población, que en muchas ocasiones se manifiestan a través de solicitudes de nuestras unidades internas. Además, hay temas de mucho interés y que son muy dinámicos, por lo que se contemplan en la planificación de las campañas como, por ejemplo: no fumado, cáncer, cardiovasculares, vacunación, entre otros.*

*En la Dirección de Comunicación Organizacional, tenemos identificadas cuatro grandes estrategias principales, de las que se derivan los temas a desarrollar:*

- 1. Fortalecimiento de los seguros de Salud y Pensiones.*
- 2. Comunicación promoción de la salud y prevención.*
- 3- Comunicación en apoyo a la gestión institucional.*
- 4- Comunicación interna”.*

Sin embargo, sobre estos cuatro temas estratégicos no se observan identificados riesgos dentro de la matriz ni su valoración e impacto. En este sentido, resulta fundamental que la planificación de estrategias y campañas contemple una vinculación directa con la valoración de riesgos. Esto permitirá identificar y priorizar los factores de riesgo más críticos, asegurando así el logro de las metas establecidas.

El Lic. Cesar Blanco Chavarría, director de Comunicación Organizacional, en entrevista efectuada el 18 de noviembre de 2024, sobre si la planificación de estrategias y campañas de comunicación las alinean con la valoración de riesgos, manifestó:

*“De acuerdo con lo que usted menciona, considero que efectivamente existe una oportunidad de mejora en la dirección, particularmente en fortalecer la vinculación entre las causas de los riesgos identificados y las diferentes estrategias y campañas. Este enfoque permitiría una planeación estratégica más sólida.*

*Es fundamental alinear los riesgos con conceptos más específicos que se adapten a las necesidades de comunicación. Coincido en que, al hacerlo, se logra una conexión más efectiva entre los riesgos y las estrategias. Por ejemplo, las tres grandes estratégicas que usted menciona —**Salud y Pensiones, Comunicación para la Promoción y Prevención, y Comunicación en Apoyo a la Gestión Institucional**— son claramente identificables y requieren de una comunicación que sea precisa y fidedigna.*

*No obstante, para que esta comunicación sea realmente efectiva, es imprescindible contar con los recursos necesarios, tanto humanos como financieros. La falta de estos recursos puede limitar significativamente el impacto de las campañas y estrategias, comprometiendo su alcance y efectividad.*



*Integrar las causas de los riesgos con las estrategias, no solo fortalece la planeación estratégica, sino que también garantiza que la comunicación responda a las necesidades institucionales y contribuya al logro de los objetivos planteados”.*

Asimismo, la Licda. Gabriela López Regidor<sup>1</sup>, señaló “que al momento de realizar la planificación de estrategias y campañas de comunicación se tienen a la vista los riesgos identificados, sin embargo, existen falencias al respecto. Tal es el caso de la capacitación que la Dirección Sistemas Administrativos imparte, pues en la DCO la recibieron los compañeros de la Sagal y no las jefaturas, quienes son los encargados de completar los documentos respectivos de valoración de riesgos de sus unidades”.

Además, sobre la identificación de riesgos en esa Dirección de Comunicación Organizacional, en dicha entrevista la licenciada López Regidor, señaló que se realiza a través de sesiones de trabajo con las distintas jefaturas de la dirección y que cada área presenta sus propuestas, que luego son analizadas y discutidas en conjunto por las jefaturas.

En el anexo 1 se detallan los riesgos y factores que son extraídos de SEVRI de la Dirección en los años 2023 y 2024.

**En relación con las estrategias y campañas de comunicación, para el primer semestre de 2023, planificaron estrategias en las siguientes líneas:** Campaña Cotizar hace la Diferencia, Trabajadora Doméstica, Aseguramiento de Menores de Edad, Hábitos Saludables (Lavado de Manos, Cardiovasculares, Nutrición), COVID-19, Servicios de Emergencias, Vacunación, Donación y Trasplante (sangre), Fondo de Retiro de Ahorro y Préstamo y Reestructuración.

**Estrategias segundo semestre:** Campaña para dar a conocer los ajustes al seguro de Pensiones, Campaña Ciudadano de Oro, Campaña Cobros, Opciones de Pago y Plataforma de Servicios, Comunicación de Crisis, Campaña Genero y Violencia, EDUS, Buen Trato, Política Institucional para el Fortalecimiento del Deber de Probidad en la Gestión, Modalidades de Aseguramiento (TI, voluntario, asalariado), Recolectores de Café, Salud Mental, Tolerancia Cero, Atención Oportuna (listas de espera).

Para el 2024, planificaron 12 campañas relacionadas con los siguientes temas:

**Estrategia Fortalecimiento de los seguros Salud y Pensiones:** Campaña para sensibilizar a las nuevas generaciones sobre la importancia de cotizar a los seguros de Salud y Pensiones que administra la CCSS el inicio de la vida laboral (población 18 a 34 años), **Campaña Prestaciones Sociales, Sostenibilidad financiera:** - Modalidades de Aseguramiento – Cobros - Opciones de pago - Plataforma de servicios, **Aseguramiento de poblaciones vulnerables:** - Recolectores de café – Pymes - Trabajadora doméstica - Población migrante – TI - Otras

**Estrategia Comunicación para promoción de la salud y prevención: Hábitos saludables:** - Lavado de manos - Nutrición - Actividad física (cardiovascular). Vacunación: - Cuadro de vacunación pediátrico – Influenza - Sarampión, rubeola y paperas. **Donación y trasplantes:** - Órganos- Donación de sangre. **Fumado y Cáncer. Uso racional de medicamentos. Riñón sano.**

<sup>1</sup> Entrevista del 6 de noviembre de 2024.



---

**Estrategia Comunicación en apoyo a la gestión institucional: Atención oportuna: - Listas de espera. Incapacidades y Conservación de obras de arte.**

Una vez que se revisan y analizan los riesgos expuestos en la tabla 1 del anexo y se hace un análisis con respecto a las estrategias y campañas de comunicación planificadas para el 2023 y 2024, podrían esos riesgos no estar alineados con las diferentes temáticas planteadas. Para que la planificación de estrategias y campañas sea efectiva, es fundamental integrar un análisis de riesgos detallado que permita identificar y priorizar los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y grandes temas, como los cuatro que expone la Licda. Gabriela López Regidor en su discurso del 06 de noviembre de 2024.

Esta vinculación no solo ayuda a prever posibles obstáculos, sino que también permite tomar decisiones informadas que minimicen el impacto de los riesgos y maximicen las oportunidades de éxito.

La valoración de riesgos en este contexto implica una evaluación exhaustiva de elementos tanto internos como externos que puedan influir en el desarrollo de las estrategias y campañas de comunicación. Al vincular la planificación con la gestión de riesgos, se pueden desarrollar estrategias de mitigación específicas para los riesgos más críticos. Por ejemplo, si se identifica que un problema de salud podría afectar la aceptación de una campaña en el mercado, la planificación debe incluir actividades preventivas en pro de recibir una aceptación de la información, en este caso, que podrían ser público meta, calidad del contenido, valor agregado, pertinencia, conveniencia para medios digitales y redes sociales, relación con otros contenidos o publicaciones que se estén realizando, entorno al momento de la publicación, etc.

El enfoque proactivo en la planificación de las estrategias y campañas de comunicación, no solo busca cumplir objetivos institucionales, sino que también hace que la institución esté preparada para responder a los cambios y desafíos que presente el entorno.

Considera esta Auditoría, que la planificación de las estrategias y campañas de comunicación para reforzar la identidad, credibilidad y presencia de la imagen institucional en la población debe basarse en varios principios clave, centrarse en su misión, la atención ciudadana y la transparencia. Para fortalecer su posicionamiento y garantizar el acceso a la salud, es clave considerar el análisis de la audiencia, alinearse con los objetivos institucionales, promover transparencia, fortalecer su imagen, usar medios digitales y tradicionales, implementar estrategias de comunicación de crisis, mejorar la comunicación interna, demostrar responsabilidad social y medir los resultados obtenidos.

La Dirección de Comunicación Organizacional, tiene fortalezas en la planificación de estrategias y campañas de comunicación, sin embargo, presenta desafíos que son importantes que se les preste atención, los cuales, podría deberse a la falta de integración entre la planificación con la identificación y valoración de riesgos, aspecto que estaría limitando su eficacia, aunado a la carencia de un presupuesto adecuado para implementar las estrategias podría hacer que las campañas no lleguen al público objetivo de manera efectiva, lo que también podría contribuir a una percepción negativa de la institución.

La oportunidad de mejora en la integración de la planificación con la identificación y valoración de riesgos, podría dar lugar a estrategias de comunicación que no se alinean adecuadamente con los valores y objetivos de la organización, lo que podría generar mensajes inconsistentes o incluso contradictorios. Esta falta de coherencia podría afectar negativamente la percepción pública de la organización, disminuir la confianza de los stakeholders y, en última instancia, afectar su imagen o reputación.

Esa limitante en la integración con respecto a la valoración de riesgos y la planificación de estrategias y campañas de comunicación podría generar varios efectos. Estos incluyen el riesgo de no alcanzar los objetivos de las campañas, obstáculos en su implementación debido a riesgos no priorizados, y la necesidad de estrategias de mitigación para proteger la efectividad de las campañas, en este sentido un enfoque proactivo en la planificación y alineación con la gestión de riesgos ayudaría a la organización a adaptarse a cambios en el entorno, mejorar sus resultados en comunicación para proteger la imagen pública y mantener la confianza en la organización.

## 2. SOBRE EL SEGUIMIENTO O MEDICIÓN AL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

La Dirección de Comunicación Organizacional, carece de indicadores de medición (KPIs) para dar seguimiento al impacto que tienen las estrategias y campañas de comunicación.

Los indicadores de medición en comunicación son esenciales para evaluar el impacto de las estrategias y campañas sobre el público objetivo. Estos indicadores pueden medir tanto los resultados cuantitativos (alcance y la frecuencia de los mensajes) como los cualitativos (la percepción y el cambio de actitudes o comportamientos en el público). Sin estas métricas, es difícil para la organización identificar si las campañas de comunicación logran los objetivos planteados o si los recursos asignados se están utilizando de manera eficiente.

Además, los indicadores permiten a la organización ajustar sus estrategias en tiempo real. Al medir continuamente el impacto de sus acciones, en este sentido la Dirección de Comunicación Organizacional, puede reaccionar a cambios en el entorno, intereses de la organización y usuario, o emergencias, optimizando así los recursos invertidos y potenciando la efectividad de sus mensajes.

Al respecto, la Ley General de Control Interno, en el Artículo 15 cita lo siguiente:

**Artículo 15.-Actividades de control.** Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*
- b) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*
  - i. *La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*
  - ii. *La protección y conservación de todos los activos institucionales.*



- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo I Normas Generales, apartado 1.4 Responsabilidades del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI, inciso c, establece:

*“La emisión de instructivos a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta”*

En el punto 4.1 de ese cuerpo normativo se indica que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar como parte del Sistema de Control Interno, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento de ese sistema, así como el logro de los objetivos institucionales.

Sobre este tema el Lic. Cesar Blanco Chavarría, director de Comunicación Organizacional, en sesión realizada el 18 de noviembre de 2024, respecto sobre si a las estrategias y campañas de comunicación le dan seguimiento para medir el impacto, manifestó:

*“La medición es un aspecto donde identificamos oportunidades de mejora. Actualmente, podemos medir el **alcance** de los mensajes, lo que nos permite extrapolar su cobertura y llegada al público. Sin embargo, el **impacto** —especialmente en términos de cambios en actitudes y prácticas a mediano y largo plazo— no está siendo evaluado debido a su mayor complejidad técnica.*

*... aunque estamos monitoreando el alcance, no estamos midiendo el impacto, lo cual requiere presupuesto, recurso humano capacitado y coordinación con unidades técnicas. Medir el impacto tendría múltiples beneficios. Por ejemplo, si pudiéramos establecer un mecanismo contractual o financiero para realizar investigaciones —como una compra por demanda— sería posible activar evaluaciones estratégicas, como medir el impacto de una campaña seis meses después de su implementación.*

*Implementar estas mediciones nos proporcionaría una retroalimentación valiosa. Por un lado, permitiría a las áreas de comunicación evaluar si los mensajes clave están logrando el impacto deseado. Por otro, brindaría información útil sobre los efectos en servicios como salud o pensiones, ayudando a tomar decisiones más informadas.”*

Al respecto, la Licda. Gabriela López Regidor, jefe área de Mercadeo Social, en entrevista realizada el 06 de noviembre de 2024, sobre el seguimiento que realizan a las estrategias y campañas de comunicación planificadas durante el 2023 y 2024 señaló:

*“Por el momento esto no se está realizando, por cuanto no disponemos del presupuesto suficiente para darle el seguimiento a cada una de esas estrategias y campañas. Para el próximo año, estamos viendo si podemos hacer una compra para poder contratar una empresa que se encargue de hacer esta medición y con los informes que brinden, nosotros poder medir el impacto de las estrategias y campañas, lo cual, como le señalo, no se ha podido contratar por diferentes razones. Tenemos que hacer un estudio de mercado, para ver cuánto nos va a costar esto. La limitante es la parte presupuestaría, debido a que el presupuesto es reducido y este se destina para los procesos relacionados con lo planificación, pero no para el proceso de evaluación y seguimiento que es lo que no estamos haciendo”.*

La Licda. Gabriela López Regidor, en entrevista del 06 de noviembre de 2024, informó que *“...Si tuviéramos este tipo de retroalimentación sobre el impacto de las estrategias y campañas, nos facilitaría mucho analizar la orientación que tienen y poder, además, reorientar aquellas otras que por alguna razón no están llegando hacia la población. En el caso de las campañas de la Gerencia de Financiera, sí obtenemos una retroalimentación, ellos nos indican el grado de impacto que están teniendo y los diferentes logros que han tenido, por ejemplo: campañas de morosidad, nos reportan el éxito de la campaña porque pueden medir la cantidad de personas que llegar a hacer los arreglos de pago, etc”.*

En este sentido, considera esta Auditoría Interna que, sin el seguimiento respectivo, la Dirección de Comunicación Organizacional, no está evaluando cómo las estrategias de comunicación impactan a la sociedad. Este tipo de información es valiosa para medir la aceptación, y la efectividad de las campañas, así como tomar decisiones informadas sobre futuras campañas o estrategias de comunicación, que integren la identificación de patrones, tendencias o áreas de mejora, lo cual puede fortalecerse con la información de KPIs.

En consecuencia, de lo anterior, la retroalimentación basada en datos es fundamental para la mejora continua, transparencia y rendición de cuentas. Cuando una organización dispone con indicadores de medición, puede identificar áreas específicas que requieren optimización, adaptarse a cambios en el entorno y responder de manera proactiva a las necesidades de la organización y la población. Por lo que, al existir una limitante en este tipo de información, cualquier ajuste que se haga en las estrategias de comunicación podría estar basada en suposiciones o juicios subjetivos, lo cual puede resultar en esfuerzos ineficaces o en la repetición de errores.

Asimismo, al carecer de métricas claras, la Dirección de Comunicación Organizacional podría estar enfrentando también dificultades para justificar los resultados de sus campañas y estrategias ante los tomadores de decisiones, y la sociedad en general. Esta falta de rendición de cuentas podría derivar en cuestionamientos sobre la utilidad o pertinencia de ciertas campañas y, en última instancia, en una reducción del presupuesto o apoyo institucional.

Analizando los aspectos citados en este hallazgo, podríamos estar al frente de varios elementos que estarían causando que la Dirección de Comunicación Organizacional, no esté midiendo el impacto a las estrategias y campañas, la primera podría tener relación con las prioridades en la planificación de las campañas, las cuales, podrían estar centradas únicamente en el diseño y la ejecución de mensajes, dejando de lado la evaluación de su impacto. Esto podría reflejar una visión limitada que considera a la comunicación como una actividad lineal, en lugar de un proceso cíclico de planificación, ejecución, monitoreo y ajuste.

El segundo elemento, podría tener relación con el recurso financiero, humano y su capacitación, ya que, para implementar indicadores de seguimiento o medición, requiere tanto de recursos humanos y financieros como de habilidades especializadas. En este caso, tal como lo señaló la Licda. López Regidor, la falta de presupuesto ha sido una de las limitantes para invertir en herramientas de medición.

Como última instancia, otras de las posibles causas de que las campañas de comunicación no estén orientadas de manera efectiva al posicionamiento de la marca CCSS, podría deberse a la ausencia de un enfoque estratégico claro en las campañas, ya que la Dirección de Comunicación Organizacional parece centrarse en un enfoque operativo, priorizando tareas inmediatas y atendiendo demandas urgentes. Esta falta de enfoque estratégico podría estar limitando la asignación de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de indicadores de monitoreo adecuados, lo que a su vez dificulta la evaluación del impacto de las campañas y la toma de decisiones informadas para fortalecer el posicionamiento de la marca.

La carencia de indicadores clave de desempeño (KPIs) adecuados para dar seguimiento y evaluar el impacto de las estrategias y campañas de comunicación, limita a la Dirección de Comunicación Organizacional en su capacidad para medir la efectividad de sus esfuerzos en el posicionamiento de la marca CCSS. Sin indicadores claros y específicos, la Dirección no puede determinar con precisión cómo las campañas influyen en la percepción pública de la institución, ni si están logrando los objetivos establecidos para fortalecer la marca y mejorar la relación con la población. Esta carencia dificulta la identificación de áreas de mejora, la justificación de la inversión en comunicación y la toma de decisiones informadas que permitan optimizar las campañas para lograr un posicionamiento más efectivo y duradero de la CCSS en la mente de los ciudadanos. En consecuencia, la Dirección podría estar perdiendo oportunidades clave para incrementar la visibilidad y confianza en la marca CCSS, lo que afectaría su reputación y capacidad para cumplir con sus metas institucionales de manera eficiente.

## CONCLUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que la Dirección de Comunicación Organizacional enfrenta desafíos al vincular la planificación de sus estrategias y campañas de comunicación, donde se refuerce la identidad, credibilidad y presencia de la CCSS ante la población, alineadas a la valoración de riesgos y el seguimiento de su impacto. Si bien existen oportunidades de mejora en fortalecer la identificación y priorización de riesgos en la fase de planificación, la carencia de un enfoque integral en esta área podría estar limitando la efectividad de las campañas y su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante.

En este sentido, la planificación de las estrategias de comunicación para reforzar la identidad, credibilidad y presencia de la Institución, podría estar basada en varios principios clave, direccionada a la misión institucional, la atención a los ciudadanos y la transparencia. Algunos aspectos principales que podrían guiar la estrategia de comunicación de la CCSS para posicionarla de manera más efectiva y que se garantice el acceso a la salud para todos los costarricenses y mantener la confianza de la población en sus servicios, podrían estar alineados con el análisis de la audiencia y segmentación, con los objetivos institucionales, la transparencia y confianza, el fortalecimiento de la imagen institucional, el uso de medios digitales, el uso de estrategias de comunicación de crisis, la comunicación interna, así como la responsabilidad social y compromiso con la salud pública y por último la evaluación y medición de resultados.



El seguimiento efectivo de las campañas de comunicación es fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las estrategias de comunicación a largo plazo. Permite evaluar el impacto de las acciones implementadas, identificar áreas de mejora y garantizar que los esfuerzos comunicacionales estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Además, un monitoreo continuo facilita la toma de decisiones informadas, optimiza el uso de recursos y fortalece la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, contribuyendo así a la consolidación de la reputación y los resultados organizacionales.

Sin un sistema que permita evaluar el impacto de sus campañas, la Institución enfrenta limitaciones en la mejora continua, la transparencia, la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas. Implementar indicadores claros y relevantes es un paso fundamental para optimizar el desempeño de las campañas, fortalecer la rendición de cuentas y garantizar que los recursos invertidos en comunicación generen un impacto positivo en la sociedad.

Es menester indicar, que para mejorar la efectividad y sostenibilidad de las estrategias de comunicación, es esencial que la Dirección de Comunicación Organizacional adopte un enfoque proactivo que integre la valoración de riesgos y establezca métricas claras de evaluación e impacto. Esto no solo permitirá una mejor adaptación a las necesidades de la población y a los cambios en el entorno, sino que también fortalecerá la rendición de cuentas y contribuirá a la mejora continua en la gestión de la comunicación institucional.

En síntesis, los resultados del estudio subrayan la necesidad de que la Dirección de Comunicación Organizacional, fortalezca su capacidad de planificación estratégica, integrando de manera consistente la valoración de riesgos y el seguimiento de impacto en sus campañas. La identificación temprana de riesgos y el desarrollo de métricas claras son elementos cruciales para enfrentar los desafíos actuales, optimizar la asignación de recursos y asegurar que las estrategias de comunicación contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales.

## RECOMENDACIONES

### AL MSC. CESAR BLANCO CHAVARRÍA, DIRECTOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL O QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

1. Implementar los mecanismos necesarios para fortalecer el proceso de planificación y seguimiento de las estrategias y campañas de comunicación, a fin de que estén orientadas a los aspectos de mayor riesgo institucional, y se refuerce la identidad, credibilidad y presencia de la CCSS ante la población.

El mecanismo de medición debe contar con elementos que faciliten la identificación y categorización de las estrategias susceptibles de medición, teniendo en cuenta su naturaleza, objetivos y alcance. El proceso debe incluir un análisis exhaustivo de la viabilidad técnica y operativa de medir cada estrategia, así como la definición de indicadores clave que permitan cuantificar su efectividad e impacto en las audiencias objetivo, fomentando una mayor coordinación entre las distintas áreas involucradas en la ejecución de las campañas.

Entre los aspectos que se pueden considerar para fortalecer el proceso de planificación y seguimiento, son:

- a. **Identificación y priorización de Riesgos:** Se debe realizar un análisis exhaustivo de los riesgos operativos, financieros o reputacionales que enfrenta la Caja Costarricense de Seguro Social, con base en el contexto institucional, social y mediático. Esto incluye aspectos como por ejemplo, la transparencia en el uso de recursos, la calidad y calidez de los servicios de salud, la gestión de emergencias sanitarias y la relación con la población asegurada, entre otros, captados mediante encuestas que permitan comprender mejor las percepciones y necesidades de cada segmento. Los riesgos más críticos deben ser identificados y priorizados en la matriz de riesgos, permitiendo su inclusión en el proceso de planificación estratégica de la Dirección.
- b. **Alineación de estrategias con riesgos:** Las campañas de comunicación deben ser diseñadas específicamente para mitigar los riesgos identificados y fortalecer identidad, credibilidad y presencia de la Institución. Por ejemplo, si la percepción pública está afectada por la falta de recursos o la ineficiencia en la atención sanitaria, las estrategias de comunicación deben centrarse en reforzar la imagen de la CCSS como una institución transparente, confiable y comprometida con el bienestar de los ciudadanos.
- c. **Aumento de la proactividad en la comunicación Institucional:** Es fundamental que las estrategias de comunicación sean proactivas y no solo reactivas. Las campañas deben abordar de manera preventiva los posibles problemas que puedan afectar la percepción de la institución. Por ejemplo, estrategias orientadas a demostrar la mejora continua en los servicios, la correcta administración de los recursos, y la atención de las necesidades de la población más vulnerable.
- d. **Evaluación de impacto reputacional en cada estrategia:** Al planificar las campañas, se debe integrar una evaluación del impacto potencial de cada estrategia en la reputación de la CCSS. Esto puede incluir la medición de la respuesta pública en redes sociales, encuestas de satisfacción ciudadana y análisis de medios. De esta forma, se puede ajustar la estrategia de manera oportuna.
- e. **Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de riesgos durante la ejecución:** Una vez que las estrategias y campañas están en marcha, es necesario establecer un sistema robusto de monitoreo y seguimiento de los riesgos identificados. Esto debe incluir la evaluación continua de la evolución de los riesgos y su impacto sobre las campañas. De igual forma, se deben implementar medidas correctivas oportunas cuando los riesgos se materialicen, garantizando la capacidad de adaptación de las estrategias de manera oportuna.
- f. **La definición de indicadores clave de desempeño (KPIs):** El establecer indicadores permitan medir aspectos como el alcance, la comprensión del mensaje, la percepción del público, la tasa de audiencia y el nivel de participación. Estos KPIs deben estar integrados en un sistema de evaluación continuo que facilite la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos iniciales, identificando áreas de mejora.
- g. **El establecimiento de roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso:** Es crucial la designación de equipos o personas específicas para la planificación, ejecución, monitoreo y análisis de los resultados. Es importante que los responsables cuenten con las competencias técnicas necesarias para implementar las herramientas y garantizar la calidad de los datos. Además, se debe prever la generación de reportes periódicos que permitan tomar decisiones informadas sobre la optimización y continuidad de las estrategias de comunicación.



Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá aportarse evidencia de la implementación de los mecanismos de planificación y seguimiento, y demás decisiones adoptadas para fortalecer ese proceso, así como aportar la evidencia en la implementación de los apartados F y G es esta recomendación. **Plazo para presentar la información 6 meses posterior al recibo del presente informe.**

2. Gestionar con la unidad correspondiente una capacitación continua para todo el personal de la Dirección de Comunicación Organizacional, enfocada en la identificación, gestión y mitigación de riesgos operativos, financieros y reputacionales, con el objetivo de fortalecer la identidad, credibilidad y presencia de la Institución ante la población. Asegurarse de que todos los colaboradores involucrados en la planificación, ejecución y seguimiento de las campañas comprendan claramente los riesgos principales que enfrenta la institución y cómo su adecuada gestión impacta directamente en la imagen y reputación institucional. Esta capacitación debe incluir formación constante sobre las mejores prácticas en comunicación de crisis y en la gestión de situaciones que puedan poner en riesgo la percepción pública de la CCSS, garantizando una respuesta oportuna y efectiva que refuerce la confianza y el posicionamiento de la marca.

Esta Auditoría consignará como cumplida la recomendación, una vez presentada la evidencia documental de las gestiones respectivas (oficios de solicitud y de respuesta, los documentos de coordinación, las listas de asistencia con la información de la capacitación -horario, tema, fecha, entre otros) que se generen con las unidades correspondientes de brindar las capacitaciones, en el **plazo de 6 meses posterior al recibo del presente informe.**

#### COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 62 y 65 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la CCSS, los resultados del presente estudio fueron comentados el 16 de diciembre de 2024, de conformidad con oficio de convocatoria AI-2011-2024 del 11 de diciembre de 2024, con los siguientes funcionarios de la administración; Msc. César Blanco Chavarria, director Dirección de Comunicación Organizacional, Licda. Gabriela López Regidor, jefe área de Mercadeo Social y Lic. Sergio Lizano Lewis, jefe Subárea de Gestión Administrativa y Logístico y por parte de la Auditoría Interna; Licda. Laura Varela Gutierrez, jefe área de Innovación, Calidad y Control, Lic. Diego Carrillo Guevara, asistente de Auditoría, y el Lic. Carlos Suárez Medina, asistente de Auditoría de la Subárea de seguimientos de Auditoría.

Sobre las recomendaciones del informe, la Administración Activa estuvo de acuerdo con los plazos establecidos.

#### ÁREA AUDITORÍA INNOVACIÓN, CALIDAD Y CONTROL

Lic. Diego Carrillo Guevara

Licda. Laura Varela Gutiérrez

**ASISTENTE DE AUDITORIA**

**JEFE DE ÁREA**

OSC/LVG/DCG/ams

Anexo 1

la Tabla 1 se detallan los riesgos y factores que son extraídos de SEVRI de la Dirección en los años 2023 y 2024.

**TABLA 1**

AÑO	ÁREA	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	ESTRATEGIA DE VALORACIÓN DEL RIESGO
2023	Mercadeo social	FI-01: Presupuesto insuficiente	Por directriz institucional se incorporen o solicite una estrategia de comunicación no contemplada en el plan presupuesto	No se podrá cumplir con los objetivos y metas de las estrategias de comunicación.	<b>Contingencial:</b> utilizar la plataforma de comunicación institucional con que cuenta la DCO. <b>Preventiva:</b> gestionar antes las autoridades pertinentes la necesidad de disponer de recursos económicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias de comunicación.
		RH-02: Falta de recurso humano	No existe una plaza disponible en el departamento de mercadeo para contratar un funcionario adicional.	No se pueden atender en tiempo y forma las solicitudes de trabajo.	<b>Preventiva:</b> realizar una redistribución de cargas de trabajo que permita cumplir con los objetivos planteados. <b>Contingencial:</b> generar ante RRHH la solicitud de buscar recurso externo.
2024	Mercadeo social:	OP-02: No contar con información requerida	Incumplimiento en los tiempos de entrega de información.	Retraso en la ejecución de las estrategias de comunicación.	<b>Contingencial:</b> Buscar la información técnica con los organismos de salud competentes nacionales o internacionales. <b>Preventiva:</b> Solicitar a las Gerencias la designación de personal técnico.
		FI-01- Presupuesto insuficiente	Por directriz institucional se incorpore o solicite campañas adicionales no contemplada en el plan presupuesto.	Se reduciría el presupuesto destinado a cada campaña	<b>Contingencial:</b> Utilizar la plataforma de comunicación institucional con que cuenta la Dirección de Comunicación Organizacional (canales de comunicación mediante los cuales se difunden los mensajes sin incurrir en inversión económica), para difundir los mensajes de las estrategias. <b>Preventiva:</b> Gestionar ante las autoridades pertinentes la necesidad de disponer de recursos económicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias de comunicación (Proceso sustantivo de la DCO)
		RH-02 Recurso humano limitado	Alta demanda de servicio	No poder atender adecuadamente las redes sociales en tiempo y forma	<b>Contingencial:</b> Atender las solicitudes con el recurso humano disponible.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

					<b>Preventiva:</b> Especializar y capacitar a funcionarios del área de Mercadeo Social en gestión de redes sociales.
2024	Comunicación digital	6-OP-04 Inadecuada gestión de la planificación	Falta de coordinación entre las unidades	Retrasos en la comunicación de estrategias o actividades operativas	<b>Preventiva:</b> Instruir a las unidades para el cumplimiento del lineamiento que rige el servicio de Webmaster  <b>Contingencial:</b> Contacto directo con los niveles gerenciales para el envío oportuno de oficios y otros comunicados.
		OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades.	-Inadecuada gestión de consultas por las jefaturas  *Incorrecta o insuficiente aplicación de lineamientos operativos.	-Gestores pueden brindar deficitarias o incompletas  *Falta de aplicación de normativa correspondiente a la gestión de consultas	<b>Preventiva:</b> Coordinación con las jefaturas para verificar que las respuestas que se brindan a los ciudadanos sean acordes con los servicios ofrecidos por la CCSS.  <b>Contingencial:</b> Convocar a reuniones por medio de Teams para compartir y evaluar las respuestas que se le brinda a los usuarios.

**Fuente: Herramienta de valoración de riesgos – Dirección de Comunicación Organizacional**