



AS-AAFP-097-2022

20 de junio de 2022

Licenciado

Mayid Madrigal Morales, director

DIRECCIÓN PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN DEL NIVEL CENTRAL-2918

Estimado señor:

ASUNTO: Asesoría sobre principales riesgos estratégicos en los procesos de dirección relacionados con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

En cumplimiento del Programa de Actividades Especiales consignado en el Plan Anual Operativo de esta Auditoría para el 2022, y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se procede a informar a esa Gerencia General, sobre los principales riesgos estratégicos evidenciados por este Órgano de Fiscalización y Control, en los procesos de dirección relacionados con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

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

Diseño e implementación de la estructura organizacional y funcional del nivel central no concretada de manera oportuna.

• **Factores de riesgo**

- Inadecuada planificación del proceso de diseño, implementación y transición.
- Ausencia de indicadores que permitan evaluar el grado de implementación de la estructura.
- Ausencia de metas claras.
- Falencias en la redacción de los términos de referencia de las contrataciones.
- Falta de supervisión y conducción del proyecto.

Propuestas del Proyecto de Reestructuración desvinculadas del objetivo general definido por la Junta Directiva.

• **Factores de riesgo**

- Falta de objetividad e independencia en el desarrollo de las propuestas por los equipos ejecutores.

Costos y beneficios del proyecto no cuantificados ni evaluados de manera integral.

• **Factores de riesgo**

- Ausencia de un análisis integral de los costos y beneficios del proyecto, desde sus inicios.
- Que se contraten productos a terceros y no se utilicen dentro del proceso de implementación.
- Que se mantenga el proyecto en ejecución sin resultados favorables para la institución.

Sobre este proyecto, se ha observado la necesidad de orientar los esfuerzos hacia los principales tópicos identificados en materia de la prestación de los servicios de salud en sus distintos niveles de atención, infraestructura y mantenimiento, gestión ambiental, administración de activos, gestión del recurso humano, otorgamiento de pensiones, prestaciones sociales, gobernanza en tecnologías de la información, sostenibilidad financiera de los seguros, gestión de riesgos, gobierno corporativo, entre otros, a través de un programa o plan de trabajo que propicie una priorización en temas estratégicos, según la voluntad del máximo órgano colegiado y que se ajuste a las necesidades actuales y temas medulares de la Institución, teniendo presente la importancia de su cumplimiento efectivo para una mejor gobernanza institucional y a la vez, en resguardo de los recursos que hasta ahora se han invertido en este proyecto.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: auditoria_interna@ccss.sa.cr

En este sentido, la Auditoría Interna ha emitido una serie de productos a lo largo de la ejecución del Proyecto, no obstante se resalta que mediante oficio AS-ASF-1555-2021 del 04 de agosto de 2021, se indicó que para lograr el cumplimiento de los objetivos, es imprescindible la articulación con los demás proyectos estratégicos que de forma paralela se encuentran en proceso de desarrollo (Innovación ERP, PFPSS, EDUS, SICOP, Gobernanza en TIC, SIPE, NOVAPLAN, Banco Mundial), a efectos de que la propuesta sea integradora y se apoye en insumos valiosos que se han desarrollado en los distintos proyectos. Además, se puntualizó en que la modificación de estructuras organizacionales debe respaldarse en estudios técnicos calificados, demostrando las necesidades reales y justificadas que respondan al interés público y respetando los derechos laborales de los trabajadores, que se constituyan en propuestas viables desde la perspectiva legal, financiera y técnica, a fin de que el máximo Jerarca Institucional disponga de información precisa para su toma de decisiones y de esta forma se pueda alcanzar la actualización de la estructura organizacional que hoy ostenta la CCSS.

Conviene señalar que, aproximadamente en los últimos 2 años, se han aprobado varias hojas de ruta que definen el accionar inmediato del proyecto, influenciadas principalmente por la visión y diagnóstico de cada director que asume la conducción del PRONC, no obstante, se debe tener presente que la materialización de estructuras implementadas y debidamente establecidas que coadyuven con el cumplimiento de los objetivos institucionales, es una labor imperativa que no debe postergarse, dados los esfuerzos que se han realizado en reiteradas ocasiones para el diagnóstico y diseño de una estructura para el Nivel Central adecuada y acorde con las necesidades de la institución, que a su vez debe observar los criterios de **eficiencia, eficacia, optimización y simplificación** establecidos por la Junta Directiva en el artículo 14º de la sesión 8768 del 19 de marzo de 2015, con impacto en los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios se otorgue en forma integral, con oportunidad y calidad.

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

En tal sentido, se aportan los elementos analizados en este contexto, a fin de que sirvan de instrumento para la valoración y el monitoreo de riesgos que realiza esa gerencia, y de este modo, asesorar y contribuir en la toma de decisiones que correspondan a ese nivel jerárquico, para garantizar de forma oportuna y eficiente, la implementación de acciones para el mejoramiento del control interno, la administración de riesgos estratégicos y el fortalecimiento de los procesos de dirección relacionados con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

Lic. Olger Sánchez Carrillo
AUDITOR

OSC/RJS/ACC/EMVG/NPQ/ghc

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