



**AD-ATIC-0070-2023**

16 de junio de 2023

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, en su condición de máxima Autoridad del Consejo Tecnológico  
**PRESIDENCIA EJECUTIVA -1102**

Estimada señora:

**ASUNTO: Oficio de advertencia sobre avance del proyecto de gobernanza y gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Caja Costarricense de Seguro Social.**

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo del Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Auditoría Interna para el periodo 2023 y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, este Órgano de Fiscalización y Control advierte sobre aspectos relacionados con el avance del proyecto de gobernanza y gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

## 1. ANTECEDENTES

La Caja Costarricense del Seguro Social tiene como misión primordial proporcionar servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales a todos los ciudadanos de Costa Rica. Sin embargo, debido a su alcance y complejidad, se enfrenta a desafíos significativos en la gestión y entrega eficiente de dichos servicios.

Por ello, es crucial que la CCSS adopte enfoques efectivos para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la toma de decisiones estratégicas. En aras de obtener una garantía mayor en cuanto a la eficacia en sus operaciones, ofrecer servicios de calidad y tomar decisiones informadas y acertadas para satisfacer las necesidades de la población.

A ese respecto, las TIC apoyan esa premisa al desempeñar un papel crucial en la mejora de cada proceso sustantivo de la Institución, al brindar herramientas y soluciones que agilizan y optimizan el uso de la información capturada y gestionada.

Sin embargo, dada la complejidad de la CCSS y la gran cantidad de procesos, personas y tecnologías involucradas, es necesario disponer de un adecuado gobierno de Tecnologías de Información (TI), entendiéndolo como aquel órgano de alto nivel, tomador de decisiones cuyo rol principal es la evaluación, dirección y supervisión de las TI.

Según ISACA<sup>1</sup>, la organización responsable del desarrollo de COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), un marco de referencia ampliamente reconocido en el ámbito de la gobernanza y gestión de las tecnologías de la información, la siguiente definición corresponde a Gobernanza de las TI<sup>2</sup>:

*“La gobernanza empresarial de TI es una parte integral del gobierno corporativo ejercido por el consejo y aborda la definición e implementación de procesos, estructuras y mecanismos relacionales en la organización que permiten a las personas de negocios y TI ejecutar sus responsabilidades en apoyo de la alineación de negocios/TI la creación de valor comercial a partir de las inversiones de negocio habilitadas para TI.”*

<sup>1</sup> ISACA (Information Systems Audit and Control Association) es una organización profesional y global que se dedica a la gobernanza, gestión y seguridad de las tecnologías de la información (TI). Fundada en 1969, ISACA tiene como objetivo principal impulsar el conocimiento y las prácticas en el campo de la auditoría, el control y la seguridad de los sistemas de información.

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.isaca.org/es-es/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/exploring-how-corporate-governance-codes-address-it-governance#2>

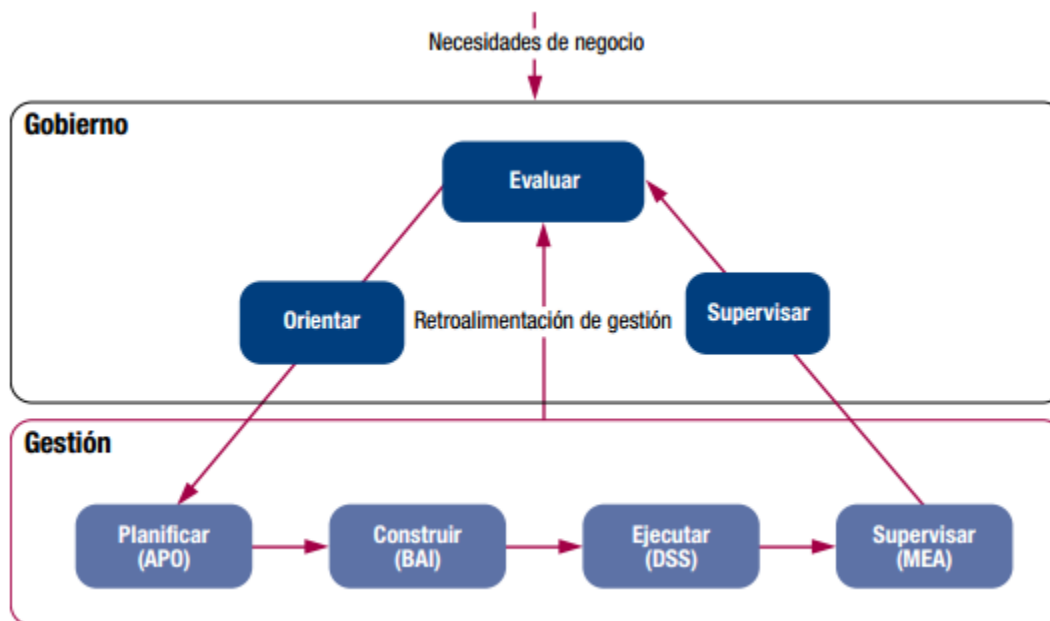
Es decir, la implementación de la gobernanza TI en una organización, conlleva una amplia gama de beneficios, vinculados con el abordaje de manera integral para las diversas problemáticas relacionadas con la existencia de tecnologías y sistemas redundantes.

Por tanto, permite optimizar el recurso informático y mejorar la visibilidad de las inversiones y los proyectos tecnológicos, lo que a su vez contribuye a una gestión más eficiente, evitando la duplicación de esfuerzos, reducción de costos de operación, integración de equipos de trabajo y la definición clara de los roles para una gestión más cohesionada y eficaz.

Para tales efectos, la responsabilidad de garantizar una gobernanza en la Institución recae en todos los actores involucrados, desde el más alto nivel directivo hasta los miembros de cada departamento a nivel técnico o de negocio.

La siguiente imagen ilustra las áreas clave de Gobierno y Gestión de COBIT y consecuentemente la estructura de responsabilidades asociada, a saber:

**Imagen No. 1**  
**Las áreas Clave de Gobierno y Gestión de COBIT**



**Fuente:** Figura 15 de “COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa”

En ese sentido, el establecimiento de **Gobierno** asegura que se evalúan las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas para determinar que se alcanzan las metas corporativas equilibradas y acordadas; estableciendo la dirección a través de la priorización y la toma de decisiones; y midiendo el rendimiento y el cumplimiento respecto a la dirección y metas acordadas; responsabilidad a cargo de los altos directivos de la Institución<sup>3</sup>, **por ejemplo Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Cuerpo Gerencial, Consejo Tecnológico, Dirección de Planificación Institucional, entre otras figuras claves en la toma de decisiones.**

<sup>3</sup> Ejercidas por el Consejo de Administración y los gestores ejecutivos con el objetivo de dotar de dirección estratégica, asegurando que los objetivos son conseguidos, verificando que el riesgo es gestionado de forma apropiada y verificando que los recursos de la empresa son usados de forma responsable. También podría referirse a una visión de gobierno que ve el conjunto de la empresa; la visión más alta de gobierno con la que todas las demás deben alinearse. Fuente: “COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa”, página 91.



En cuanto la **Gestión**, esta se enfoca en planificar, construir, ejecutar y controlar actividades alineadas con la dirección establecida por el cuerpo de gobierno para alcanzar las metas empresariales; esto bajo la responsabilidad de la **Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y las áreas especializadas en arquitectura e infraestructura TI.**

### 1.1 Sobre la definición del marco de gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS

En la sesión de la Junta Directiva No. 8821 del 29 de febrero de 2016, en el artículo 13, se acordó implementar un gobierno de TI que respalde el logro de objetivos estratégicos de la Institución, citando:

*“(...) 2. Establecer como prioridad institucional la definición e implementación del Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones, considerando las mejores prácticas internacionales, las necesidades tecnológicas actuales y los retos a futuro de innovación y mejora continua que presentan los servicios de salud y pensiones.*

*3. Instruir a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías para que, con la participación de las demás Gerencias, presenten en un plazo de 4 (cuatro) meses, para conocimiento y aval de esta Junta Directiva, un plan de proyecto para el diseño, desarrollo e implementación del Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Caja Costarricense de Seguro Social.”*

Para tales efectos, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la CCSS, mediante la Subárea de Gestión Administrativa promovió la contratación de dos procedimientos de compra:

- 1) **Número de procedimiento:** 2016LA-000003-1150.  
**Objeto contractual:** “Servicios de consultoría para el diseño del modelo de Gobernanza de las TIC y horas de servicio por demanda para el desarrollo del plan de intervención inmediata”.  
**Monto:** \$373.600,00 y posteriormente se amplió en un 50% ( \$186.500,00)  
**Contrato:** 007-2016.  
**Empresa adjudicada:** Price Waterhouse Coopers Consultores, SRL.  
**Estado actual:** Finalizado  
**Administrador de Contrato:** Sr. Manuel Montillano Vivas.
- 2) **Número de procedimiento:** 2019LA-000001-1150.  
**Objeto contractual:** “Contratación de servicios profesionales para desarrollar plan de ciberseguridad para la CCSS”.  
**Monto:** \$329.000,00.  
**Contrato:** 004-2019.  
**Empresa adjudicada:** Price Waterhouse Coopers Consultores, SRL.  
**Estado actual:** Finalizado.  
**Administrador de Contrato:** Sr. Manuel Montillano Vivas y posterior la Sra. Vanessa Carvajal Carmona.

A partir de la adjudicación del contrato 2016LA-000003-1150, se obtuvieron entregables formales que respaldan la planificación asociada con la implementación del Gobierno y Gestión TI.

Dichos documentos detallan el entorno de la CCSS en cuanto al modelo meta, brechas que requieren corrección y los planes de acción adaptados a las necesidades específicas de la Institución.

En ese sentido, es relevante destacar que estos planes de acción no están impuestos por una conceptualización particular de una persona o proveedor, **sino en el alineamiento de las necesidades de la CCSS, basándose en las recomendaciones del marco de referencia mundial denominado COBIT<sup>4</sup>.**

### 1.2 Sobre el diseño del modelo de Gobierno y Gestión de las TIC en la CCSS

<sup>4</sup> COBIT proporciona directrices detalladas y estructuradas para ayudar a las organizaciones a establecer y mejorar su gobierno de TI.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

Entre la documentación desarrollada por la empresa consultora Price Waterhouse Coopers (PWC), se obtuvo una representación visual que figura de manera integral cual será el modelo meta (véase Anexo 1), dicha propuesta se tituló "Diseño del modelo meta integral de gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información".

A partir de ello y concretamente haciendo referencia al apartado 4.5 "Modelo meta de organización de TIC" y 5.5 "Roles y responsabilidades de cara a la gestión de la seguridad de la información", propone capacidades, estructuras organizativas, roles y responsabilidades, las cuales **desempeñan una figura clave en la definición de estrategias, toma de decisiones, y ejecución de actividades**, entre los que destacan:

- Junta Directiva.
- Presidencia Ejecutiva.
- Comité de Riesgos y Seguridad<sup>5</sup>.
- Administración de Portafolio de programas y proyectos.
- Consejo Tecnológico (Integrado por: presidente ejecutivo, gerentes institucionales, director de TIC y director de planificación)
- Equipo Integrador de Soluciones.
- Gerencias y Directivos de la CCSS.
- Centro de Servicios TIC Compartidos.
- Centro de Excelencia de Soluciones.
- Comité de Riesgos y Seguridad (Conformado por representantes de Junta Directiva y algunos de los roles citados a continuación).
- Ejecutivo de Seguridad de la Información.
- Ejecutivo de Riesgo Institucional.
- Ejecutivo de Continuidad de Servicios.
- Director Actuarial.
- Dueños de Servicios y Procesos Institucionales.
- Gestor de Seguridad Informática.
- Custodios de activos de información.
- Responsables de cumplimiento.
- Usuarios de la Información.

En relación con esto, algunos de los roles necesarios fueron efectivamente asumidos por los actores involucrados a nivel institucional, en su mayoría enfrentando desafíos debido a los cambios frecuentes en la estructura organizacional o en el personal. Sin embargo, en ciertos casos, se han identificado figuras claves que no se han involucrado según lo requerido, debido a diferentes motivos.

Ahora bien, estos responsables ubicados en toda la organización serían los encargados de implementar un total de 36 iniciativas, orientadas a establecer el gobierno y gestión de las TIC; y consecuentemente cerrando alrededor de 87 brechas identificadas en el nivel estratégico, así como de los servicios y procesos TIC.

<sup>5</sup> Integrado por Representantes de Junta Directiva, Ejecutivo de Seguridad de la Información, Ejecutivo de Riesgo Institucional, Ejecutivo de Continuidad De Servicios, director Actuarial, Gestor de Seguridad Informática, Dueños de Servicios y Procesos Institucional Clave, Director de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

**Tabla No. 1**  
**Cantidad de iniciativas por realizar según eje de acción**

Eje de acción	Iniciativas
Gobernanza	9
Gestión de TIC	22
Seguridad de la Información	2
Transversal	3
<b>Total</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la Auditoría Interna, a partir del Plan de Acción PwC.

### 1.3 Sobre la implementación del marco de gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS

Una vez que la Institución recibió los detalles del modelo meta a desarrollar y los planes asociados para alcanzar dicho objetivo, se llevaron a cabo presentaciones ante la Junta Directiva de la CCSS. Ese órgano de gobierno validó el avance del proyecto y reafirmó las responsabilidades de los diferentes actores involucrados, a saber:

- La Junta Directiva en el artículo 28° de la sesión No. 8953, celebrada el 25 de enero de 2018, acordó:

*“1. Dar por conocido el informe de avance del Proyecto Gobernanza y Gestión de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), e **instruir a las Gerencias y Presidencia Ejecutiva para que se brinde continuidad al Proyecto según el plan de proyecto presentado.***

*2. Aprobar la **reactivación del Consejo Tecnológico requerido para el Proyecto de Gobernanza de las TIC**, el cual estará integrado por el presidente ejecutivo, los Gerentes, el Director de Tecnologías de Información y Comunicaciones y el Director de Planificación Institucional.*

*3. **Hacer del conocimiento de las diferentes Gerencias de la Institución que el Proyecto Gobernanza y Gestión de las TIC, que es de relevancia y de suma importancia para la Institución, es respaldado por la Junta Directiva.** Al efecto, se habilitará la Comisión de Tecnologías para que pueda brindar seguimiento al proyecto.*

*4. **Instruir a la Gerencia de Infraestructura y a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, para organizar un taller orientado a los miembros de Junta Directiva en el cual se presenten los modelos metas del proyecto y pueda brindar una posible visión estratégica por parte de los miembros de Junta Directiva, sobre el modelo meta de gobierno de TI de la CCSS.” (El resaltado no es parte del original).***

- Según consta en el artículo 3° de la sesión No. 9017, celebrada el 18 de febrero de 2019, la Junta Directiva conoció los avances desplegados en la implementación del modelo de gobernanza TI, a saber:

*ACUERDO PRIMERO: dar por recibido el informe de avance del proceso de desarrollo del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC presentado mediante oficio GIT-0 172-2019, como parte de la estrategia institucional de transformación digital y el mejor uso de los recursos tecnológicos de la CCSS*

*ACUERDO SEGUNDO: **instruir al Consejo Tecnológico y a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC) que se continúe con el desarrollo de las acciones para la transformación de la gobernanza y gestión de TIC, en línea con el Modelo Meta de Servicios, Procesos y Organización de TIC presentado y conocido por dicho Consejo.***

*ACUERDO TERCERO: **se instruye a la Gerencia General y al Proyecto de Reestructuración para que analicen la propuesta de Modelo Meta de organización de TIC, el cual forma parte del Modelo***



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

*Meta de Gobernanza y Gestión de las TIC, y presenten en un plazo de dos meses un informe a la Junta Directiva sobre la propuesta final a considerar.*

**ACUERDO CUARTO: instruir al Consejo Tecnológico para que trimestralmente presente un informe de avance a la Junta Directiva en la implementación del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC aprobado, proyecto que es de relevancia y prioridad estratégica para la CCSS.” (El resaltado no es parte del original).**

A partir de lo anterior, la Institución tenía la responsabilidad de dirigir sus esfuerzos, tanto internos como en colaboración con la consultora, hacia la ejecución de las actividades necesarias para cerrar las brechas identificadas y establecer el modelo integral.

En ese sentido, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, mediante la Subárea de Gestión Administrativa promovió la siguiente contratación, en aras de obtener el apoyo de PWC en el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS.

- **Número de procedimiento:** 2019LN-000001-1150.
- **Objeto contractual:** “Servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS”.
- **Modalidad:** Horas por demanda.
- **Monto Anual autorizado de consumo:** \$1.000.000,00 (un millón de dólares estadounidenses) máximo.
- **Costo por hora adjudicado:** \$77,00
- **Contrato:** 018-2019.
- **Empresa adjudicada:** Price Waterhouse Coopers Consultores, SRL.
- **Estado actual:** Activo
- **Consumo:** 8309 horas al 26 de mayo del 2023.
- **Administrador de Contrato:** Sr. Manuel Montillano Vivas y posterior la Sra. Jesica Xiomara Cordero Ríos.
- **Plazo o vigencia:** El plazo del contrato será de un año, con posibilidad de tres prórrogas facultativas de un año para un máximo de 4 años de acuerdo con lo indicado en la Cláusula Tercera del contrato. La contratación empezó a regir el 13 de febrero de 2020.

Con base en lo expuesto, esta contratación respaldaría la implementación del modelo de gobernanza TIC a partir del 12 de febrero de 2020, que marca el inicio del primer año de ejecución contractual.

Habiendo transcurrido 3 años, se ha logrado un avance del 5.26% en la implementación del modelo de gobernanza y gestión TI, considerando la cantidad de proyectos completamente finalizados. Además, un 42,11% de los proyectos se encuentran en proceso, mientras que el 52,63% restante permanece sin iniciar y/o progresar.

Todo lo anterior, según lo detalla en el oficio GG-DTIC-2488-2023 del 25 de abril de 2023, suscrito por la Ing. Magdalena Chaves Hernandez, Coordinadora del Programa Subárea Administración de Proyectos.

**Cuadro No. 1**  
**Estado de los 34 proyectos contenidos en el**  
**modelo gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS**

Estado General	Condición específica	Cantidad <sup>6</sup>	Representación porcentual
Finalizado	Implementado en su totalidad	2	5,26%
Proceso	Finalizado pero únicamente se implementó a nivel central	1	2,63%
	Diseño avanzado, pero implementación pendiente.	9	23,68%
	En proceso de diseño (con avances)	6	15,79%
Sin iniciar y/o evidenciar progreso	En proceso de diseño (sin avances)	3	7,89%
	Pendientes de iniciar	17	44,74%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información detallada en el oficio GG-DTIC-2488-2023, fechado el 25 de abril de 2023. Nota: en dicho informe de totalizó 35 proyectos pero al sumar los apartados da como resultado 38 iniciativas (dato correcto).

Es decir, al comparar la información sobre el estado o progreso de las iniciativas, se debe tener en cuenta que ha habido cambios a lo largo del tiempo en relación con el diseño inicial del modelo meta. Estos cambios incluyen rediseños, modificaciones en el alcance e incluso variaciones en el nombre con el que se le identificó preliminarmente.

A ese respecto, los siguientes ejemplos corresponden a situaciones que han generado esos cambios de conceptualización en las iniciativas.

- Alineamiento con lo estipulado en las “Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información”, emitidas por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.
- Se agruparon en proyectos o subproyectos en función de su temática y afinidad, con el objetivo de aprovechar la integración de equipos de trabajo.
- Se retomaron iniciativas previamente finalizadas para llevar a cabo mejoras. En este aspecto es importante considerar que existe la exposición a riesgos asociados con el reproceso de labores y la ampliación de los tiempos acordados entre el conjunto de involucrados y/o interesados.
- Se modificó la cobertura del proceso, limitándolo al ámbito central, en contraposición a la implementación diseñada para la CCSS.

En relación con este asunto, la empresa consultora PWC emitió un Oficio (Sin Número de Oficio) el 1 de junio de 2023, dirigido a la Máster Vilma Campos Gómez, Gerente Administrativa, con el propósito de informarle sobre los principales desafíos y retos del Programa asociado con los "Servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC en la CCSS. Licitación pública 2019LN-000001-1150", citando:

*“(…) tomando en cuenta el estado actual del Programa, así como las dificultades y retos que se han enfrentado, producto de factores de índole interna asociados con constantes cambios estructurales, así como cambios periódicos en la visión de los altos mandos de la Institución, aunado a situaciones externas a las cuales ha tenido que hacer frente la CCSS, como es el caso de la atención de la Pandemia COVID-19, el ciberataque sufrido en mayo del 2022, entre otros; consideramos de valor hacer un recuento del trabajo realizado, así como de las principales situaciones que visualizamos han afectado el logro de los objetivos establecidos a lo largo de los primeros tres años de contratación, las cuales consideramos serán*

<sup>6</sup> El detalle de los proyectos citados se encuentra en el Anexo 2 de este documento.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

*de valor tomar en cuenta para establecer las iniciativas en las cuales se estarán orientando las acciones prioritarias durante este cuarto y último año de servicio (el cual se encuentra en activo y sin ejecución desde el pasado mes de febrero, donde restan únicamente 9 meses para su culminación), en pro de garantizar el aprovechamiento de los recursos disponibles para el contrato, la ocupación efectiva de nuestros recursos y la provisión del máximo valor para la Institución.”*

En esa misma misiva, la empresa consultora expresa su preocupación acerca del progreso de la implementación del modelo de gobernanza y gestión de las TIC, señalando:

*“-El plazo de ejecución del cuarto año de contratación inició el 12 de febrero del año en curso, y a la fecha, no se ha logrado avanzar con el desarrollo de los proyectos que ya estaban en curso. Tampoco se tiene claridad de la visión estratégica de la nueva Dirección de TIC y las prioridades que se desean establecer.*

*-Aun cuando la contratación es bajo demanda, se trata de un proyecto clave y estratégico, donde el nivel de indefinición que percibimos a lo interno, tanto de los eventos ya presentados así como de los próximos pasos, pone en riesgo el logro de los objetivos, resultados y beneficios esperados de la implementación del modelo meta de gobernanza y gestión de las TIC. Debe indicarse que, aun cuando como parte de la primera Fase del Programa se generó un plan de acción y un mapa de ruta, el cual ha sido explicado ampliamente en diferentes instancias de la Institución, no vemos claridad a lo interno de la CCSS, sobre los siguientes pasos a desarrollar en el programa y cuándo podrán dar inicio las actividades de este cuarto año de contrato. También debe recordarse que el contrato tiene una serie de objetivos y un plazo definido para el logro de estos objetivos; pero aun cuando se tomen acciones inmediatas para retomar el desarrollo de las diferentes iniciativas, el plazo restante para el contrato no permitirá completar la ejecución de todas las iniciativas establecidas en el Plan de Acción para la implementación del modelo meta de gobernanza y gestión de las TIC.*

*-Existe falta de claridad respecto a la organización interna que la CCSS tiene habilitada para dar soporte al desarrollo del Programa, entendiéndose que se requiere no solo una figura de Dirección, sino un equipo asignado de forma permanente que pueda ejecutar los diferentes proyectos, no desde un rol de decisión (que ya por contrato corresponde al Director de Programa) sino más bien para garantizar que se cuente con recursos para llevar a cabo los diferentes proyectos en tiempo y calidad.*

*-La adopción del modelo meta de gobernanza y gestión de las TIC, además de permitirle cumplir con la normativa de MICITT, la cual es de acatamiento obligatorio para la CCSS, tiene por objetivo establecer los mecanismos que permitan a la Institución el máximo aprovechamiento y obtención de valor de las inversiones que realiza en tecnologías de información y comunicaciones. Establece un esquema de trabajo que alinea las prioridades estratégicas, con una gestión eficiente de los servicios y recursos tecnológicos. No obstante, el logro de los objetivos de la implementación del modelo meta de gobernanza y gestión de las TIC, requiere de un efectivo diseño de los procesos de TIC, que en este caso responden a la normativa de MICITT, a las necesidades de la Institución y a las sanas prácticas y tendencias del mercado, que han sido probadas y generan resultados positivos en múltiples organizaciones a nivel privado y público alrededor del mundo. Pero más importante aún, es que la CCSS adopte esos procesos y los ponga en práctica integralmente en las diferentes áreas de la Institución.*

*- Percibimos que no existe una reciprocidad en cuanto a la efectividad y oportunidad en la toma de decisiones, el manejo logístico para el inicio de los proyectos, la designación de responsables y equipos de trabajo y, estas situaciones así como los cambios estructurales que ha sufrido la DTIC y la propia Institución no sólo están incidiendo en el avance del proyecto, sino que impactan en el logro de los beneficios relacionados con el objeto contractual de nuestra contratación y conlleva impactos financieros importantes para nuestra Firma, ya que estamos obligados a mantener el equipo de trabajo ofertado disponible para atender los requerimientos de la CCSS, sin considerar el protocolo establecido en los términos de referencia para el consumo de las horas, lo cual nos limita la posibilidad de avanzar y/o facturar las horas planificadas.*





## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

- Cabe recalcar que, a pesar de que la limitación en los avances del programa no corresponde a causas atribuibles a PwC, de nuestra parte, congruentes con el compromiso que adquirimos con la CCSS para apoyarles en este proceso de transformación, siempre hemos mantenido nuestro equipo de profesionales a disposición de la Institución, garantizando el cumplimiento de los perfiles establecidos en el contrato y con el conocimiento y experiencia requerido para responder a los requerimientos y solicitudes que la CCSS nos ha solicitado planificar.”

### 1.4 Sobre los acuerdos tomados por la Junta Directiva en relación con la gobernanza de TI

Con referencia a este asunto, la Junta Directiva, tras la aprobación en la sesión No. 8821 del 29 de febrero de 2016, en el artículo 13, ha conocido acerca del tema de la implementación del marco de gobierno de TI en la CCSS, en las siguientes sesiones donde se han tomado acuerdos relacionados con la recepción de información, participación de diversos actores del proyecto y el establecimiento de seguimiento, tal y como se detalla a continuación:

**Tabla No. 2**  
**Acuerdos de Junta Directiva de la CCSS sobre el modelo de gobierno y gestión de las TIC en la CCSS, 2016-2023**

Fecha	No. Sesión	Artículo	Resumen de tema abordado
09 de junio del 2016	8848	25	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar por recibido el informe de Avance sobre la Gestión de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.</li><li>• Nombramiento de una autoridad formal en el puesto de Subgerente.</li></ul>
25 de enero de 2018	8953	28	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar por conocido el informe de avance del Proyecto Gobernanza y Gestión de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), e instruir a las Gerencias y Presidencia Ejecutiva para que se brinde continuidad al Proyecto.</li><li>• Aprobar la reactivación del Consejo Tecnológico.</li><li>• Hacer del conocimiento de las diferentes Gerencias de la Institución que el Proyecto Gobernanza y Gestión de las TIC.</li><li>• Instruir a la Gerencia de Infraestructura y a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, para organizar un taller orientado a los miembros de Junta Directiva</li></ul>
18 de febrero de 2019	9017	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar por recibido el informe de avance del proceso de desarrollo del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC.</li><li>• Instruir al Consejo Tecnológico y a la Dirección de Tecnologías de Información</li></ul>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

Fecha	No. Sesión	Artículo	Resumen de tema abordado
			<p>y Comunicaciones (DTIC) que se continúe con el desarrollo de las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se instruye a la Gerencia General y al Proyecto de Restructuración para que analicen la propuesta de Modelo Meta de organización de TIC.</li><li>• Instruir al Consejo Tecnológico para que trimestralmente presente un informe de avance a la Junta Directiva en la implementación del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC</li></ul>
28 de mayo de 2020	9099	27	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar por atendido lo instruido por parte de la Junta Directiva, mediante el artículo 3° acuerdo tercero de la sesión No. 9017 del 18 de febrero de 2019.</li></ul>
04 de junio de 2020	9101	43	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar la propuesta final del modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC para la CCSS.</li><li>• Aprobar la estructura y el manual de organización para la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la CCSS, propuesto en el Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC.”.</li><li>• Se instruye a la Dirección de tecnologías de Información y Comunicaciones, dependencia de la Gerencia General presentar el avance de la implementación del Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC a la Junta Directiva en un plazo de 6 meses a partir del inicio de la puesta en marcha.</li></ul>
29 de abril de 2021	9172	79	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar el modelo de toma de decisiones, los procesos, reglamento y lineamientos referentes al funcionamiento del Consejo Tecnológico.</li><li>• Definir a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación como la instancia responsable de gestionar en forma integral la Agenda Digital y sus funciones</li></ul>
23 de setiembre del 2021	9210	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se instruye a la Gerencia General y a la Dirección de Planificación Institucional, llevar a cabo un análisis, de los proyectos estratégicos.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Acta Sesión de Junta Directiva de la CCSS.

Es decir, en el periodo comprendido entre 2016 a febrero 2023, el tema ha sido tratado y discutido en la Junta Directiva en al menos 7 ocasiones.

Además, es importante considerar que la Gerencia General sobre este asunto, emitió productos que detallan conclusiones y recomendaciones tales como:



- Informe EAN-GG-001-2021, fechado el 26 de noviembre del 2022, en el cual un equipo de trabajo designado por la Gerencia General elaboró un “Diagnóstico Programa de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (PGTIC)” proponiendo siete recomendaciones.

Dichos resultados fueron de índole técnico y operativo, respecto a la gestión de ese programa, motivando la elaboración del análisis estratégico y propuesta de abordaje del Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC, mismo que fue emitido con el Memorándum GG-2080-2022, fechado el 01 de agosto del 2022.

Respecto al análisis documentado mediante el memorándum GG-2280-2022, la Gerencia General remitió dicho documento a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones mediante nota número GG-0550-2022 del 25 de febrero del 2022 y el GG-2264-2022, fechado el 26 de agosto del 2022.

Sobre este particular, el 27 de setiembre del 2022, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, remitió el oficio GG-DTIC-5249-2022, mediante el cual se plantean las observaciones a la propuesta generada por la Gerencia General, para ser analizadas y posteriormente motivar su socialización ante el Consejo Tecnológico.

- Oficio GG-3778-2022 del 22 de diciembre del 2022, con el asunto "Traslado de la propuesta de fortalecimiento del Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC", suscrito por la Licda. Laura Torres Lizano, Jefa de Despacho de la Gerencia General y enviado a la MSc. Marta Esquivel Rodríguez, Presidenta Ejecutiva.

El oficio tiene como propósito presentar la propuesta de fortalecimiento del programa de gobernanza y gestión de las Tecnologías de la Información (TI), con el fin de obtener un dictamen técnico que respalde la socialización del documento ante el Consejo Tecnológico, y así dar continuidad a la implementación de la mencionada propuesta.

### 1.5 Derogatoria de las Normas técnicas para la gestión y el control de las TI.

Como ha sido de conocimiento del sector público en general, la Contraloría General de la República emitió la Resolución número R-DC-17-2020, mediante la cual derogó las Normas Técnicas para la gestión y control de las tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE). Esta acción permitió que el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) asumiera el papel de rectoría, siendo responsable de emitir la política pública de gobierno y gestión de los recursos tecnológicos utilizados por el Estado, en coordinación con los demás órganos de la administración.

En el 2021, el MICITT emitió las "Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información", destacando la importancia de que cada institución implemente el conjunto de procesos relacionados con el gobierno y la gestión de TI. Estos procesos son fundamentales para ayudar a las entidades públicas a alcanzar sus objetivos estratégicos, alineando las metas tecnológicas con las institucionales y generando valor.

En línea con lo anterior, es de acatamiento obligatorio para la CCSS implementar su propio marco de gobierno y gestión de las TIC, a la vez de prepararse a futuro para las actividades de rendición de cuentas por los entes encargados.

En relación con este asunto, es relevante resaltar que en ese momento la Caja ya había finalizado el diseño del modelo de Gobernanza de las TIC y el desarrollo del plan de intervención inmediata. A partir de ese punto, la Institución debía enfocarse en las actividades relacionadas con el cierre de brechas y la implementación de las iniciativas para llevar a cabo de forma efectiva y puntual los requerimientos del proyecto y cumplir con los requisitos legales.

No obstante, las dificultades que ha presentado el proyecto de gobernanza y gestión de las TIC han imposibilitado cumplir con ambas expectativas.



## 1.6 Productos emitidos por la Auditoría Interna

A pesar de que la Caja ha implementado diversas acciones relacionadas con el tema, este Órgano de Fiscalización ha hecho énfasis en señalar a la Administración las oportunidades de mejora y debilidades con el objetivo de asegurar el éxito del proyecto de gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS, así como la implementación de acciones orientadas a la administración de los riesgos relacionados con las brechas identificadas al amparo de esta iniciativa, las cuales habían venido afectando el sistema de control interno institucional en materia de tecnologías de información y comunicaciones desde años atrás.

En ese sentido, los productos relacionados con el tema se indican a continuación:

**Tabla No.3**  
**Productos emitidos Auditoría Interna relacionados con el**  
**gobierno y gestión de las TIC en la CCSS**

No. Producto	Asunto tratado
ATIC-102-2016 del 19 de agosto del 2016	Informe de carácter especial sobre la conceptualización y planificación del proyecto para la implementación de un nuevo modelo de gobernanza institucional de las tecnologías de información, Presidencia Ejecutiva
ATIC-072-2017 del 09 de agosto del 2017	Modelo de Gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información.
6311-2018 del 20 de marzo del 2018	Observaciones relacionadas con la propuesta y plan de acción modelo meta de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Seguridad de la Información.
6441-2018 del 13 de abril del 2018	Observaciones relacionadas con el Gobierno de Seguridad de la Información.
ATIC-081-2018 del 16 de julio del 2018	Evaluación sobre el avance del Proyecto Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de Información de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
AD-ATIC-3271-19 del 3 de diciembre del 2019	Oficio de Advertencia referente a la Gestión del Consejo Institucional de Centros de Gestión Informática.
AS-ATIC-1149-2020 del 14 de mayo del 2020	Oficio de asesoría referente a la oficialización, conformación, alcance y nivel de cumplimiento del instrumento de planificación estratégica de TI en la CCSS.
AS-ATIC-1496-2020 del 11 de junio del 2020	Oficio de asesoría referente a la gestión del Consejo Tecnológico Institucional
ATIC-68-2020 del 4 de setiembre del 2020	Auditoría de carácter especial referente a la gestión integral del proyecto "plan de ciberseguridad de la CCSS"
AS-SAGAL-ATIC-3033-2020 8 de diciembre de 2020	Oficio de asesoría sobre el nuevo requerimiento de las Normas de Control Interno para el Sector Público, relacionado con tecnologías de información.
AD-ATIC-042-2021 del 20 de enero del 2021	Oficio de advertencia respecto a la comunicación y coordinación con CGI's en torno a proyectos y modelos como Gobernanza de las TIC y Mesa de Servicios.
AI-1327-2021 del 25 de junio del 2021	Medidas requeridas en torno a Gobernanza y Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones a partir de resultados obtenidos en análisis solicitado por la Contraloría General de la República ante la derogatoria de las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información (NTGCTI) a enero del 2022.

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

No. Producto	Asunto tratado
AI-1841-2021 del 31 de agosto del 2021	Resultados obtenidos en la aplicación del instrumento "Preparación de las Instituciones del Sector Público ante la Derogatoria de la Norma Técnica de Gestión y Control de las TI"
AD-ATIC-1930-2021 del 09 de setiembre del 2021	Oficio de advertencia sobre el contexto actualizado al 2021 del proyecto denominado Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y Seguridad de la Información en la Caja Costarricense de Seguro Social.
AS-ATIC-2468-2021 del 23 de noviembre de 2021	Oficio de Asesoría referente al marco normativo para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información en la CCSS.
AD-ATIC-042-2022 del 27 de abril del 2022	Oficio de Advertencia referente a la gestión y control de los proyectos estratégicos con componente tecnológico a través de la Agenda Digital Institucional (A.G.E.D.I.).
AD-ATIC-014-2022 del 3 de marzo del 2022	Oficio de advertencia referente a la aplicación institucional de la nueva versión del Código Nacional de Tecnologías Digitales (CNTD)
AS-AATIC-112-2022 del 27 de junio del 2022	Oficio de asesoría referente a la gestión del Consejo Tecnológico.
AD-AATIC-063-2022 del 1 de julio del 2022	Oficio de Advertencia sobre gobierno y gestión de la ciberseguridad en la CCSS.
ATIC-069-2022 del 20 de octubre del 2022	Auditoría de carácter especial referente al avance en la implementación del modelo de gobernanza en TI y de seguridad de la información en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al informe ATIC-069-2022, es relevante mencionar que se llamó la atención a la Administración Activa sobre la situación actual del proyecto asociado con la implementación del marco de gobernanza y gestión de las TIC a nivel Institucional, haciendo énfasis en los siguientes hallazgos:

- Desapego de la Institución al principio de separar la gobernanza (responsabilidad de los ejecutivos) de la gestión (competencia de los gestores TIC), siendo la Dirección de tecnologías de Información y comunicaciones, quien ha llevado la conducción del proyecto durante la mayoría del proceso.
- Debilidades en el crecimiento y madurez del proyecto, basado en la afectación percibida en el ciclo de vida del producto(s); entre los factores determinantes se tienen: el avance de las iniciativas, participación de los involucrados y las condiciones de la estructura organizacional que soporta las iniciativas.
- Afectación sobre la vigencia del modelo de gobernanza TI y seguridad de la información diseñado para la CCSS; considerando que desde el momento de recibir el "Diseño del modelo meta integral de gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información" a la fecha, ya han transcurrido cerca de cinco años.
- Debilidades en torno a la participación de involucrados en el proyecto, de acuerdo con sus roles y responsabilidades, delegados para alcanzar el adecuado desarrollo de actividades identificadas en el programa de gobernanza TI y el modelo de seguridad de la información.
- Carencia de medidas de monitoreo y control acordes a la complejidad del proyecto.
- Gestión inadecuada de proyectos vinculados (total o parcialmente) al programa de gobernanza TI y seguridad de la información, causando la desarticulación de las iniciativas dirigidas en la CCSS y a su vez generando incertidumbre sobre el alineamiento, integralidad de objetivos y requerimientos previamente fijados para el proyecto.
- Debilidades con la gestión administrativa y técnica del programa de gobernanza TIC y el modelo de la seguridad de la información, basado en argumentos que refieren a la falta de recursos, ausencia de prácticas para la adecuada administración de proyectos y estructuras inadecuadas; limitaciones que ponen en desventaja a la CCSS en el logro de los objetivos propuestos.



- Ausencia de un progreso significativo en el desarrollo e implementación de las iniciativas inmersas en el proyecto, las cuales contribuirán al cierre de brechas y la habilitación del modelo de gobierno de las TI.
- Se constató que la Administración Activa, aún no atiende por completo algunas recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, pese a haber transcurrido más de cinco años (en el caso más prolongado).
- Falta de identificación de riesgos operativos asociados al programa.

Con el propósito de abordar la situación descrita en el informe y restablecer el correcto funcionamiento de este proyecto de interés institucional, se formularon dos recomendaciones dirigidas al Consejo Tecnológico, con el objetivo de generar **acciones concretas para desarrollar un plan de recuperación urgente y evitar que el programa de gobierno y gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) sea considerado como inviable o fallido.**

Es importante señalar que al momento de realizar este oficio, se llevó a cabo una verificación de las acciones ejecutadas para atender lo indicado, sin que a la fecha haya evidencia de las mismas para mitigar los riesgos dados a conocer desde octubre del 2022 en el caso particular del informe ATIC-69-2022.

## 2. OBSERVACIONES

Resulta necesario para este Órgano Fiscalizador recordar la importancia significativa que tiene el tema, especialmente en vista de la relevancia de los riesgos asociados con el gobierno y gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en la CCSS dados a conocer desde el 2018 por parte de la firma consultora contratada para tales efectos, así como la falta de avance en la implementación de las iniciativas definitivas para cerrar las brechas identificadas desde esa fecha.

A continuación, se presentan observaciones complementarias a las detalladas en el informe ATIC-069-2022, referente al progreso en la implementación del modelo de gobernanza en TI y seguridad de la información en la Caja Costarricense de Seguro Social, ya que, a criterio de esta Auditoría, la Administración debe establecer las medidas de acción que correspondan con el fin de establecer una priorización adecuada en el abordaje de este asunto.

### 2.1 Seguimiento y control sobre las condiciones del proyecto de gobernanza y gestión de las TI

De acuerdo con lo indicado en el informe ATIC-069-2022, que aborda el avance en la implementación del modelo de gobernanza en TI y seguridad de la información en la CCSS, se identificó situaciones de riesgo y consecuentemente la necesidad de gestionar acciones prioritarias para abordar de manera efectiva las debilidades evidenciadas. Por lo anterior, las recomendaciones inmersas en el producto supracitado fueron dirigidas al Consejo Tecnológico Institucional.

No obstante, al revisar la documentación recibida por la Auditoría en atención a dichas recomendaciones no se encontró evidencia alguna. Esta falta de documentación<sup>7</sup> es preocupante, sobre todo porque el plazo para atender la recomendación 1 del informe mencionado ha vencido y no se ha solicitado una extensión de este.

Aunado a lo anterior, en el oficio GG-DTIC-0146.2023 del 13 de enero de 2023, el Ing. Daniel Berrocal Zuñiga, Coordinador del Programa de Transformación de las TIC, señala que no se ha registrado ningún avance adicional con respecto a lo informado hasta el 30 de junio de 2023, citando:

*“Debido a que el consumo de horas estaba suspendido mediante la resolución GG-DTIC-3126-2022, no se ha avanzado en ninguno de los proyectos e iniciativas, es por esto por lo que se solicita tomar como avance lo informado en el oficio GG-DTIC-3246-2022 de fecha 30 de junio de 2022 por lo que se presenta el informe con corte a junio 2022.*

<sup>7</sup> Afirmación a partir de consulta realizada al sistema SIGA SAGAL el 25-5-2023



Además, se informa que ya se comunicó al contratista la reactivación del consumo de horas mediante el oficio GG-DTIC-5450-2022 a partir del 23 de octubre de 2022, adicionalmente mediante el oficio GG-DTIC-5495-2022 se le comunicó a los líderes de cada uno de los proyectos que se están desarrollando la reactivación del Programa.

Adicionalmente, mediante el oficio GG-DTIC-5872-2022 se le informa a la empresa Price Waterhouse Coopers Consultores S. R. L que, una vez socializado el tema con las Subgerente, el Subdirector, la administradora del contrato y el coordinador del Programa Transformación de las TIC; se está de acuerdo según las condiciones del cartel que se consuma horas por demanda de dicha licitación a partir del día 14 de noviembre de 2022.”

En virtud de lo anterior, resalta lo indicado en el Manual Funcional del Consejo Tecnológico de la CCSS, en el apartado 8.2.4 Valor y beneficios TIC, al citar la siguiente responsabilidad:

“5) Revisar, aprobar y priorizar las iniciativas TIC y/o con componente TIC de mediana complejidad, de acuerdo con lo establecido en el Modelo de toma de decisiones TIC, que se relacionen con innovación o tecnologías de información y comunicaciones emergentes; asegurando que contribuyan a la mejora de los servicios de la CCSS, su alineación con la estrategia institucional, con la arquitectura funcional y tecnológica establecida, considerando los recursos disponibles.

6) Revisar, dar visto y priorizar las iniciativas TIC y/o con componente TIC de alta complejidad, y recomendar su presentación a la Junta Directiva para su aprobación final, de acuerdo con lo establecido en el Modelo de toma de decisiones TIC, que se relacionen con innovación o tecnologías de información y comunicaciones emergentes; asegurando que contribuyan a la mejora de los servicios de la CCSS, su alineación con la estrategia institucional, con la arquitectura funcional y tecnológica establecida, considerando los recursos disponibles.

7) Resolver conflictos de prioridades o definiciones relativos a inversiones de negocio en proyectos con componente TIC, entre los equipos multidisciplinarios de transformación e innovación TIC, Unidades proponentes y Gerencias, basado en un criterio técnico objetivo y fundamentado, en línea con lo establecido en el Modelo de toma de decisiones TIC.”

Es decir, la participación de los líderes involucrados requiere monitoreo y supervisión exhaustiva, en aras de respaldar de manera sólida la definición de los objetivos establecidos, proporcionando los recursos necesarios y brindando el apoyo necesario a nivel de negocio como técnico.

Lo anterior, al tomar decisiones estratégicas fundamentales y promover el cambio efectivo en las condiciones actuales de la implementación del modelo de gobernanza y gestión de las TIC; principalmente considerando que han transcurrido 3 años<sup>8</sup> desde que se planteó la implementación del modelo de gobernanza y gestión TI y que el avance hasta ahora es de tan solo el 5.26% (con fundamento en la cantidad de proyectos completamente finalizados).

## 2.2 Aprovechamiento de recursos contratados para apoyar la implementación del modelo de gobernanza de las TI

Se ha observado que el periodo 2020 al 2022 el porcentaje de aprovechamiento de los recursos destinados a la contratación 2019LN-000001-1150 “Servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la

<sup>8</sup> Desde la adjudicación de la contratación 2019LN-000001-1150 “Servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS”



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS”, corresponde a un 21%<sup>9</sup>, pese a las necesidades existentes de apoyar la implementación del modelo de gobernanza de las TI.

Además, para el período contractual del 2023 (cuarto periodo de la ejecución contractual), no se ha registrado consumo de horas. En ese sentido, en los últimos tres años, se ha utilizado un total de 8309 horas al 26 de mayo del 2023, tal y como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla No. 4**  
**Consumo de horas 2019LN-00001-1150 “Servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS”**

Periodo	Consumo de Horas	Costo dólares	Costo colones
Junio 2020 a diciembre 2020	2373	\$182.721,00	¢108.181.903,06
Febrero 2021 al 12-2-2022	4835	\$372.295,00	¢231.623.705,39
13-2 2022 al 12-2-2023 <sup>10</sup>	1101	\$84.777	¢57.520.640,10
13-2-2023 al 12-2-2024	0	\$0	¢0
<b>TOTAL</b>	<b>8309</b>	<b>\$639.793,00</b>	<b>¢397.326.248,55</b>

**Fuente:** información suministrada por Jessica Cordero Ríos, administradora del contrato **2019LN-00001-1150**, según datos aportados en el correo electrónico del 26 de mayo del 2023.

Esta situación contrasta con la necesidad que originó la contratación, lo cual podría provocar desaprovechamiento de los recursos institucionales invertidos en materia de asesoría en tecnologías de información para la implementación del modelo de gobernanza y gestión de las TIC, en virtud del avance evidenciado al 25 de abril de 2023, equivalente al 5.26% (considerando la cantidad de proyectos completamente finalizados).

Es relevante destacar que el contrato 018-2019 de la licitación mencionada ha estado en ejecución desde el 24 de febrero de 2020, y su cuarto periodo contractual está programado para finalizar el 12 de febrero de 2024. Sin embargo, al llegar al mes de abril de 2023, se constata que existe un considerable retraso en la implementación del modelo de gobernanza y gestión de las TI, quedando por desarrollar y/o finalizar un 94,74% de las labores proyectadas.

Además, hasta el mes de mayo del presente año, la Administración Activa para el cuarto periodo de ejecución contractual (13-2-2023 al 12-2-2024) aún no ha hecho uso de las horas disponibles en servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y gestión de las TIC en la CCSS.

Es importante destacar que lo expuesto anteriormente coincide con los comentarios formulados por la empresa consultora PWC en su comunicación del 1 de junio de 2023 (sin número de oficio), dirigida a la Máster Vilma Campos Gómez, Gerente Administrativa, en la cual se menciona lo siguiente:

*“En definitiva, visualizamos que estos retrasos nos afectan integralmente: a la CCSS le implican un retraso en el logro de los objetivos y beneficios planteados para el programa para el logro de una adecuada Gobernanza y Gestión de las TIC, a nosotros como proveedores nos limita en el apoyo que les podemos brindar y en el cumplimiento de los objetivos planificados, a la vez que puede incidir en aspectos reputacionales y conlleva también impactos financieros.*

*Es importante mencionar que, durante las reuniones de seguimiento con la Dirección del Programa a lo largo de estos años hemos reiterado en múltiples ocasiones nuestra preocupación por la situación expuesta, la urgencia de contar con un patrocinio activo y el respaldo y compromiso de los Gerentes para*

<sup>9</sup> Promedio resultante del monto máximo anual (\$ 1 000 000 por tres periodos correspondientes al 2020-2021 y 2022) de la contratación entre el consumo real en los tres periodos (\$639.793,00).

<sup>10</sup> Último consumo reportado es al 27-5-2022, ya que mediante la Resolución Administrativa No. GG-DTIC-3126-2022, se resuelve suspender el consumo de horas a demanda para los diferentes proyectos o iniciativas de la Licitación Pública No. 2019LN-00001-1150, dicha suspensión operará por 4 meses, iniciando del 23 de junio de 2022 al 22 de octubre de 2022.





la puesta en marcha del modelo meta de gobernanza y gestión de las TIC, y para lograr la transformación que en este sentido requiere la Institución.

Queremos reiterar que entendemos que la CCSS contrató esta consultoría porque requiere de conocimiento, experiencia y guía para poner en marcha un modelo de gobernanza y gestión de las TIC, que ha sido evidente como parte de los estudios realizados en la primera fase del proyecto, y que aún a la fecha son vigentes, que es una necesidad y urgencia para la Institución. De nuestra parte estamos en la mayor disposición para acompañarlos y queremos pedirles que nos den la oportunidad de hacerlo, según la necesidad institucional.”

### 2.3 Definición de hoja de ruta unificada

Dado que los entregables del proyecto han experimentado cambios originados por diferentes factores (modificaciones en el alcance, agrupación de iniciativas, conveniencia, necesidad de alineamiento a las regulaciones actuales, entre otras justificaciones), es esencial definir una única hoja de ruta que detalle los subproyectos, las entradas de información, los productos finales, las fechas de entrega y los equipos de trabajo o líderes responsables.

Esto garantizará que todas las partes involucradas puedan evaluar el progreso del proyecto utilizando el mismo criterio, facilitando el seguimiento y monitoreo. Lo anterior, considerando que al comparar los informes proporcionados por los involucrados, se pueden apreciar discrepancias en cuanto a las iniciativas reportadas, su avance e incluso su identificación, dificultando el entendimiento y la comprensión del tema en cuestión.

A manera de ejemplo, la situación mencionada ha planteado desafíos y limitaciones en cuanto a la visibilidad de lo realizado, modificado, pendientes y avance en comparación a los procesos, iniciativas, proyectos, tareas y demás parámetros con los que es referenciado su progreso, así como en el seguimiento correspondiente a cada aspecto. Sobre el particular, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de Planificación Institucional, mencionó en el oficio PE-DPI-724-2022 del 13 de setiembre de 2022, lo siguiente:

*“Para el abordaje de este tema, es importante hacer referencia a la información contenida en el oficio PE-DPI-719-2022 remitido al Lic. Randall Jiménez Saborío el día 12 de setiembre del presente año, en donde se detalla justamente que, como parte del seguimiento y desde el periodo con corte a junio de 2021 realizado por esta Dirección, se efectuó una presentación a la Gerencia General el día 23 de agosto de 2021, en donde se detallaron diversos hallazgos que se pueden interpretar también como retos o limitaciones relacionados con el Programa, entre los cuales se encontraban 1. la posible duplicidad de funciones con el PRONC, 2. la falta de definición de necesidades del recurso humano y de la estructura del proyecto y 3. **que el porcentaje de avance físico estaba basado en el contrato y no en el programa (no se tiene claridad en la ejecución real).**” (El resaltado no es parte del original).*

Lo anterior, considerando lo indicado en el Manual Funcional del Consejo Tecnológico de la CCSS, en su apartado 8.2.4 Valor y Beneficios TIC, al citar:

*“(2) Aprobar los mecanismos para el control y monitoreo del rendimiento y logro de los beneficios de las inversiones de negocio en proyectos con componentes TIC.”*

### 2.4 Propuesta de organización y modelo de gobierno para las tecnologías de información solicitada por la Presidencia Ejecutiva

Esta Auditoría tuvo conocimiento del oficio PE-1221-2023 del 30 de Marzo de 2023, en el cual la Presidencia Ejecutiva informa que recibió informes emitidos por este Órgano Fiscalizador, señalando la necesidad de fortalecer la gestión de las TI a través de un modelo de gobierno eficiente.

Para esos efectos, instruye a la MBA. Vilma Campos, Gerenta a.i, Gerente Administrativa, Lcda. Lissette Vega Valverde, Jefa a.i.del Área Estructuras Organizacionales, Lic. Eithel Giovanni Corea Baltodano, Subgerente a.i de



la Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones y la Licda. Susan Peraza Solano, Directora de Planificación, el definir y diseñar una propuesta organizacional para la gestión de las TI, considerando ajustar y corregir los modelos existentes y que a la fecha no ha sido posible implementar.

Si bien es cierto, se ha girado la instrucción para analizar la situación, es importante recalcar que el modelo de gobernanza y gestión de las TIC ya ha sido diseñado para la Institución. En virtud de ello, es fundamental asegurar un aprovechamiento eficiente del conjunto de recursos involucrados, que representan el esfuerzo de la CCSS y la inversión económica destinada a esta materia.

Por lo tanto, es criterio de esta Auditoría que cualquier propuesta que se reciba debe incluir la corrección de los factores que han obstaculizado el desempeño de los involucrados en el proyecto (principalmente los obstáculos internos, tales como: poca participación del negocio, falta de recursos, resistencia al cambio), con el objetivo de mitigar los riesgos y agilizar el proceso.

No obstante, es fundamental asegurarse de que se cumpla con la premisa de establecer un adecuado marco de gobierno y gestión de las TIC, en línea con las mejores prácticas en esta materia.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que existen acuerdos pendientes de cumplimiento a nivel de la Junta Directiva de la CCSS y marco normativo aprobado por el Consejo Tecnológico (el cual incluye estructuras, roles y responsabilidades) como producto del avance en la implementación del modelo de gobernanza hasta el momento, los cuales también deben ser considerados para establecer una estrategia de ajuste y/o fortalecimiento.

## **2.5 Correlación del avance en la implementación del modelo de gobernanza y gestión TIC con la adopción de normas técnicas de TI del MICITT**

El marco de gobernanza y gestión de las Tecnologías de Información que la institución ha estado desarrollando desde el año 2016, debe alinearse a los requerimientos de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones. Este alineamiento implica un esfuerzo y compromiso significativo por parte del componente de negocio (Gobierno TI) y el técnico (Gestión TI), de lo contrario podría afectar el abordaje de esta necesidad.

Al respecto, es necesario destacar de manera enfática que el cumplimiento de las normas técnicas en relación con la gobernanza y gestión de las Tecnologías de la Información no puede ser subestimado. Ese marco regulatorio emitido por el MICITT, establece las directrices y requisitos que las instituciones públicas deben seguir con el fin de asegurar una gestión eficiente y segura de las TI.

Por ello, resulta necesario enfocarse en implementar este modelo de gobierno y gestión TI en la CCSS, el cual no solo garantizará el éxito del proyecto dentro de la institución, sino también cumplirá con la directriz emitida por el MICITT.

En ese sentido, es motivo de preocupación el hecho de que la implementación del modelo de Gobernanza TI y el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el MICITT aún no se encuentren completamente atendidos, evidenciándose una brecha considerable entre las acciones realizadas hasta la fecha y lo que se ha planificado.

## **2.6 Modificación en el alcance de las iniciativas que respaldan el marco de gobierno y gestión TIC**

Dado los cambios sobre el alcance (previamente definido y aprobado) para cada una de las iniciativas que respaldan la implementación del marco de gobernanza y gestión de las TIC, se observa la aplicación selectiva de mejoras en el ámbito central, afectando la percepción y el propósito original del proyecto.

En el oficio GG-DTIC-2488-2023 del 25 de abril de 2023, suscrito por la Ing. Magdalena Chaves Hernandez, Coordinadora del Programa Subárea Administración de Proyectos, se mencionan las iniciativas con esa condición, a saber:



### **“Procesos implementados en el nivel central**

La siguiente lista de procesos se encuentran implementados a nivel central, no obstante, no han sido implementados a nivel nacional, en el despacho de la DTIC se realizaban las reuniones de seguimiento del estado de cada uno de estos procesos, según el nombramiento reciente como jefe del Área de Seguridad y Calidad Informática se le estará dando seguimiento por medio de la Subárea de Aseguramiento de la Calidad.

<b>Proyecto</b>	<b>Encargado</b>
Catálogo de Servicios	Mario Vílchez Moreira
Gestión de Incidentes	Manuel Masis Segura
Gestión de Peticiones	Manuel Masis Segura
Gestión de Problemas	Ericka Sánchez Solís
Gestión de Acuerdos de Niveles de Servicio	Mario Vílchez Moreira
Gestión de Cambios	Vanessa Carvajal Carmona
Gestión de aceptación de Cambios y Transición	Vanessa Carvajal Carmona
Gestión de la Configuración	Adrián Madrigal Gómez
Gestión del Conocimiento	Luis Diego Camacho Barrantes
Gestión de Operaciones	Esteban González Monge

En ese sentido, es fundamental reconocer que la atención de la necesidad debe abarcar a toda la Caja y no limitarse únicamente a un sector específico, debido a la integralidad de la solución diseñada para la CCSS, la cual busca implementar controles efectivos, maximizar el valor de las inversiones y mitigar los riesgos relacionados con la tecnología, alineando los objetivos de TI con los objetivos estratégicos a nivel institucional.

Para tales efectos, los cambios que se han presentado en el proyecto deberían ser valorados en el seno del Consejo Tecnológico, en aras de aprobar o rechazar dichos cambios, de acuerdo con lo establecido en el Manual Funcional del Consejo Tecnológico de la CCSS, específicamente en su apartado 8.2.1 "Estrategia":

*“2) Aprobar la definición o modificación de la visión estratégica y objetivos de calidad para la gestión TIC y de servicios TIC.*

*7) Validar los procesos de gobernanza TIC, así como sus modificaciones periódicas.*

En ese orden de ideas, es fundamental realizar una revisión exhaustiva para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos en relación con el diseño del modelo de gobernanza TI, teniendo en cuenta las necesidades actuales de la CCSS y las regulaciones establecidas en el marco normativo vigente.

### **2.7 Readscripción de unidades programáticas a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones**

Esta Auditoría Interna fue enterada a través del oficio SJD-0966-2023, firmado por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de la Junta Directiva de la CCSS, con respecto a la reasignación del Expediente Digital Único en Salud (EDUS) bajo la responsabilidad de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC).

Para tales efectos, detalla la misiva supracitada que en la sesión N° 9340 de la Junta Directiva de la Caja, llevada a cabo el 01 de junio de 2023, se acordó dicho traslado, lo cual invalida el oficio GM-10516-2022 / GIT-1808-2022 del 16 de diciembre de 2022, que había realizado el traslado de la unidad del EDUS desde la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías a la Gerencia Médica.

En este sentido, no se documentó la fundamentación vinculada con la justificación o valoraciones efectuadas para tomar dicha decisión.



En ese orden de ideas, llama la atención de este Órgano Fiscalizador que en la conceptualización del modelo de gobernanza y gestión de las TI diseñado para la Institución, e incluso en las recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República (CGR) no es mencionada la integración de proyectos o unidades de negocio a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones

En consideración a lo mencionado anteriormente, es importante destacar que el modelo se concibe de tal manera que el Ente Rector en TIC se visualice como un facilitador y apoyo para los procesos de negocio, asegurando una alineación estratégica, un enfoque en la generación de valor, así como una comunicación y colaboración efectiva entre los equipos y los responsables de los procesos de negocio.

En otras palabras, evitando consumir procesos de negocio que podrían generar desafíos y dificultades en la gestión eficiente de la unidad.

### 3. CONSIDERACIONES NORMATIVAS

La Ley General de Control Interno No. 8292, en el Artículo 8 - Concepto de sistema de control interno, establece lo siguiente:

*“Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.”*

Las Normas de Control Interno para el sector público, en el punto 1.4— Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI, específicamente en los incisos d, e, y f, establece lo siguiente:

*“La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias.*

*En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. (...)*

Esas mismas Normas, en el apartado 1.5— Responsabilidad de los funcionarios sobre el SCI, indica lo siguiente:

*“De conformidad con las responsabilidades que competen a cada puesto de trabajo, los funcionarios de la institución deben, de manera oportuna, efectiva y con observancia a las regulaciones aplicables, realizar las acciones pertinentes y atender los requerimientos para el debido diseño, implantación, operación, y fortalecimiento de los distintos componentes funcionales del SCI.”*

Adicionalmente, ese cuerpo normativo, en los incisos 4.5— Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, se establece lo siguiente:

#### **“4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones**



*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.*

#### **4.5.1 Supervisión constante**

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.”*

Las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones, menciona en el apartado “Responsabilidades”, lo siguiente:

*“La responsabilidad de las instancias institucionales en materia de Tecnologías de Información y comunicaciones como ente rector dentro de la organización, es velar por la implementación y seguimiento del Marco de Gestión de TI para la aplicación de sanas prácticas y adecuar su realidad basándose en este documento como referencia.*

***El máximo jerarca institucional, es responsable del establecimiento del Gobierno corporativo que apoye y supervise la adecuada implementación de Marco de Gestión de TI y su gestión, por parte de la instancia competente en materia de I&T.”*** (El resaltado no es parte del original).

Además, el cuerpo normativo para la gestión y el control de las Tecnologías de Información del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones, , en el apartado “Procesos del marco de Gestión de TI”, indica en el capítulo I. Gobernanza de TI y II. Gestión de TI, lo siguiente:

*“La Unidad de TI debe incorporar prácticas de valoración para el aseguramiento sobre la entrega de servicios y el uso óptimo de los recursos tecnológicos instalados para apoyar a la institución en la continuidad de sus operaciones, salvaguarda y protección de la información y activos asociados y la implementación de iniciativas para el logro de los objetivos institucionales.*

#### **I. GOBERNANZA DE TI**

*La institución debe disponer de un marco orientador que permita la definición de la acción institucional con un enfoque de valor público. Asimismo, debe considerar en la estrategia institucional la incorporación de iniciativas habilitadas por tecnologías de información.*

*La entidad pública debe tener un órgano rector que permita establecer las prioridades en cuanto al cumplimiento de estrategias propuestas por tecnologías de información; debidamente conformado por las autoridades institucionales administrativas competentes según corresponda a cada institución, participando a los titulares responsables de la Planificación Institucional y de las tecnologías de información y comunicaciones como un asesor en los modelos de habilitación de los objetivos, necesidades y oportunidades institucionales a través del uso de TI, así como elementos para la rendición de cuentas sobre el uso adecuado de las TI para responder a las necesidades, objetivos y oportunidades institucionales.*

*La conceptualización de este órgano rector debe ser una instancia de alto nivel que busca habilitar la gobernanza en torno a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), estableciendo un espacio de diálogo y coordinación entre las gerencias de la institución y la unidad responsable de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), con el fin de asegurar el apoyo de las TIC a la gestión y el cumplimiento de la estrategia institucional. Al estar integrado por las máximas autoridades de*



gobierno y administración de la Institución, junto con la unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y la Dirección de Planificación Institucional asume como cuerpo colegiado, la toma de decisiones sobre temas estratégicos asociados con las TIC que inciden en la prestación de los servicios a los usuarios.

## II. GESTIÓN DE TI

La institución debe implementar y mantener prácticas de gestión de las TI, que defina formalmente los siguientes componentes para la entrega de servicios al nivel de tecnologías de información en alineación con el marco estratégico y el modelo de arquitectura empresarial:

1. Estructura organizacional, el nivel de responsabilidad jerárquica de la Unidad de TI debe permitir la independencia de sus acciones y priorizar sus servicios de acuerdo con los requerimientos institucionales. Las Unidades deben ser claras y estar asignadas, oficializadas, publicadas y distribuidas a funcionarios que cumplan con el perfil requerido, de forma tal que no impacte la toma de decisiones y el logro de los objetivos de los procesos y servicios de TI.
2. Procesos de TI, establecidos formalmente para el adecuado aseguramiento de entrega de servicios y soporte a la institución.
3. Servicios, formalmente establecidos a través de un catálogo y las relaciones de acuerdos con las unidades funcionales, de forma tal que se pueda administrar adecuadamente la infraestructura tecnológica instalada en la organización para asegurar la continuidad de las operaciones institucionales, el resguardo de la información, el cumplimiento regulatorio y la mejora continua hacia el logro de los objetivos institucionales.
4. Investigación sobre tecnologías emergentes que permitan a través de su eventual incorporación, la innovación y mejora continua al nivel institucional para el logro de los objetivos y la entrega de valor público.
5. Atención (a través de una mesa de ayuda), ya sea solicitudes de nuevos requerimientos o incidentes al nivel de TI, de manera eficaz, eficiente y oportuna; y dicha atención debe constituir un mecanismo de aprendizaje que permita minimizar los costos asociados y la recurrencia. Además de permitir mayor facilidad al usuario el proceso para solicitar la atención. Administración de bienes y servicios prestados por terceros, asegurando que satisfagan los requerimientos en forma eficiente y sean congruentes con las prácticas de calidad, seguridad, seguimiento y evaluación establecidas por la institución.
6. Planificación de trabajo, a través de planes para la asignación de tareas y responsables y que orienten la evaluación del desempeño al nivel individual y el logro de los objetivos establecidos.”

En la Directriz para la Gobernanza de TIC, GG-DTIC-EDM01-IT002, versión 1 de setiembre 2020, en el apartado 7.1 “La Gobernanza de las TIC en la CCSS es responsabilidad conjunta entre la DTIC y las Gerencias de Negocio”, indica:

*“La Gobernanza de las TIC es responsabilidad conjunta de las Gerencias y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en adelante DTIC, la cual debe contar con los canales de comunicación e interacción necesarios; que, a su vez, deben estar en línea con el Modelo de Toma de Decisiones establecido para la Gobernanza de TIC, y considerar el Enfoque de Gestión de Servicios definido.*

*Dado que las TIC soportan los procesos de negocio, es responsabilidad de la alta administración participar en las decisiones estratégicas relacionadas con la gobernanza de TIC, considerando el modelo de toma de decisiones definido para estos efectos.”*

El Manual Funcional del Consejo Tecnológico de la CCSS, en el apartado 8.1 Perfil funcional, establece lo siguiente:

### **“8.1.1 Conceptualización del Consejo Tecnológico**



**Es una instancia staff de alto nivel que busca habilitar la gobernanza en torno a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), estableciendo un espacio de diálogo y coordinación entre las gerencias de la institución y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), con el fin de asegurar el apoyo de las TIC a la gestión y el cumplimiento de la estrategia institucional.**

**Al estar integrado por las máximas autoridades de gobierno y administración de la Institución, junto con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y la Dirección de Planificación Institucional asume como cuerpo colegiado, la toma de decisiones sobre temas estratégicos asociados con las TIC que inciden en la prestación de los servicios a los usuarios.”**

### **8.1.2 Objetivo General**

Con el propósito de orientar la gestión del Consejo Tecnológico, a continuación, se presenta el objetivo general de esta instancia institucional:

**“Asegurar que la tecnología se convierta en una generadora de valor que apoye la ejecución de los procesos organizacionales y de los servicios que ofrece la Institución, y se encuentre en línea con la estrategia institucional, financiera y recursos de la Caja Costarricense de Seguro Social. (El resaltado no es parte del original).**

Asimismo, el Manual referido menciona en el apartado 8.2 Funciones sustantivas del Consejo Tecnológico, en el punto 8.2.1 Estrategia lo siguiente:

“1) Velar por la alineación de la estrategia tecnológica con la estrategia institucional, de forma que las acciones desarrolladas por la DTIC y otras instancias institucionales se orienten al logro de esas estrategias.

2) Aprobar la definición o modificación de la visión estratégica y objetivos de calidad para la gestión TIC y de servicios TIC.

3) Presentar a la Junta Directiva un reporte semestral sobre el cumplimiento de la estrategia de TI, el desempeño y los riesgos críticos asociados a TI.

4) Validar las modificaciones en la estructura organizacional de cualquier área o instancia que a nivel institucional gestione y soporte las TIC, así como gestionar su aprobación en la Junta Directiva.

5) Valorar y aprobar las estrategias de asignaciones internas y externas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y tecnológicos que soportan las TIC de la CCSS.

6) Definir periódicamente los principios para la gestión y el control de la arquitectura de empresarial.

7) Validar los procesos de gobernanza TIC, así como sus modificaciones periódicas.

8) Gestionar la aprobación en Junta Directiva de aquellos temas que requieran la escalación a dicha instancia, de acuerdo con lo establecido en el Modelo de toma de decisiones.

9) Valorar el informe estratégico del estado de Gobernanza de TIC y definir acciones de mejora pertinentes, de acuerdo con lo establecido en el proceso EDM01- Asegurar el establecimiento y mantenimiento del marco de gobernanza.

10) Valorar Plan de Recursos y Estrategias de aprovisionamiento TIC, verificando la alineación con la planificación financiera institucional y de Recursos Humanos y realizando las observaciones y recomendaciones que se consideren necesarias, de acuerdo con el proceso EDM04 - Asegurar la optimización de recursos.

11) Valorar el Informe de seguimiento sobre la emisión de informes y comunicación con las partes interesadas, analizando el cumplimiento de las expectativas y requerimientos de las partes interesadas, y



*realizando las observaciones y recomendaciones consecuentes, de acuerdo con lo establecido en el proceso EDM05 - Asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.”*

Según el entregable “E3. Diseño del modelo meta integral de gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información”, realizado por la consultora PwC, en setiembre, 2017, refiere en el apartado 4.1.4 Factores críticos de éxito para la mejora de la gobernanza y gestión de las TIC, lo siguiente respecto al involucramiento de las partes:

***“-Involucramiento de autoridades, unidades usuarias y responsables de TIC.***

*La estrategia incremental debe acompañarse con un involucramiento informado y gestionado de los diferentes actores involucrados en las dinámicas de gobernanza y gestión de las TIC y gobernanza de la seguridad de la información. Este involucramiento plantea retos y esfuerzos de coordinación, información y gestión del cambio organizacional y cultural.*

***-Coordinación y enfoque cooperativo desde el corto plazo.***

*Es fundamental mantener y consolidar una dinámica cooperativa de trabajo, de modo que la planificación, desarrollo y seguimiento de acciones sea proactiva y apoye de manera efectiva el desarrollo incremental y el involucramiento de los actores clave. Este enfoque permite también generar valor en corto plazo y hacer una gestión más efectiva de riesgos y oportunidades.”*

Según el entregable “E3. Diseño del modelo meta integral de gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información”, realizado por la consultora PwC, en setiembre, 2017, 4.5 Modelo Meta de la Organización TIC, se cita la diferenciación y concepto de las estructuras de gobernanza y gestión, respectivamente.

*“Para responder a estos retos, se identifican una serie de elementos que orientan el modelo meta de organización (ver Figura 21) y que se explican a continuación (...)*

*Clara asignación de roles, funciones y responsabilidades: es necesario delimitar las fronteras de cada una de las instancias del modelo organizacional y evitar zonas grises, que conllevan que tareas clave no tengan asignado un responsable o bien que la responsabilidad se diluya en múltiples roles.*

*Tomando en cuenta los elementos previamente expuestos, se define un modelo meta de organización (ver Figura 22) que considera:*

*- Estructuras para la gobernanza de las TIC, los cuales orientan las estrategias y prioridades de TIC; alineados con la visión y objetivos de la CCSS, y que considera la existencia de roles que soportan la Gobernanza Institucional y dictan las políticas de alto nivel en materia de tecnologías de información, así como el establecimiento de estructura, comités y equipos que apoyan la gobernanza de las TIC y el involucramiento de las áreas institucionales en la toma de decisiones sobre la estrategia y dirección tecnológica de la Institución.*

*- Estructuras de gestión de las TIC, que permiten la dirección, gestión, entrega, soporte y mejora continua de los servicios de TIC en la CCSS. Para ello se contempla el establecimiento de un conjunto de roles que son los responsables de administrar la provisión de servicios TIC en la CCSS; así como las estructuras y roles encargados de proveer los servicios a las diferentes áreas de la Institución.”*





#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones son de vital importancia para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, es fundamental garantizar que las TIC se utilicen como una herramienta para satisfacer las necesidades presentes y futuras del negocio, y no se conviertan en un objetivo en sí mismas.

Es decir, TI debe alinearse a los objetivos estratégicos de la CCSS, al entregar soluciones o generar valor en cada aspecto en el que interactúe.

A ese respecto, la Institución desde el 2016 conoció la importancia de definir, diseñar e implementar un marco de gobernanza y gestión de las TIC, sin embargo, hasta el momento no se ha logrado atender plenamente ese requerimiento.

Resulta evidente que existe una brecha considerable entre lo planificado y las mejores prácticas recomendadas en cuanto a gobernanza y gestión de las Tecnologías de la Información (TI), así como del cumplimiento de las directrices establecidas por el MICITT, lo cual es motivo de preocupación para esta Auditoría.

Lo anterior, pese a la inversión de recursos significativa, considerando el tiempo, esfuerzo e incluso habiendo de por medio tres contrataciones administrativas motivadas para apoyar las diferentes etapas que refieren al asunto.

En virtud de lo antes mencionado, es esencial que cada actor involucrado en el proyecto, responsable de las licitaciones e implantación de procesos, comprenda y asuma el rol definido en el marco de gobernanza y gestión, evitando evadir o delegar las responsabilidades que se estiman necesarias para obtener éxito en el proyecto.

Además, es crucial el separar las responsabilidades que refieren al gobierno (competencia del nivel estratégico en actores como la Junta Directiva, Consejo Tecnológico y el cuerpo gerencial, por mencionar algunos ejemplos) de las correspondientes a gestión TI (a cargo de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones o la instancia definida como ente rector en TI), todo lo anterior para asegurar una administración efectiva de las TIC en toda la Institución.

En este contexto, es fundamental que la Administración Activa tome medidas urgentes para corregir las situaciones mencionadas. No abordarlas de manera oportuna pone en riesgo la implementación mencionada, incrementa la probabilidad de fallos y afecta negativamente el manejo de los recursos institucionales.

En vista de las circunstancias, es fundamental definir una hoja de ruta unificada que permita a la Administración Activa (figuras claves del negocio y técnicas) dar seguimiento a cada fase del proyecto y abordar de manera integral los obstáculos identificados. Por ello, se reitera de la importancia de retomar las recomendaciones emitidas por unidades institucionales que han analizado la temática las emitidas por la Auditoría Interna, así como lo indicado por la empresa consultora para alinearse con lo estipulado en las mejores prácticas que refieren a la gobernanza de las TI a nivel mundial.

En este punto, trabajar en colaboración con asesorías especializadas y corregir los errores del pasado, podrían brindar una oportunidad para alcanzar el éxito en la implementación de un marco de gobernanza sólido, capaz de optimizar la forma en que se perciben las TIC, así como aprovechar su potencial para el beneficio de la población costarricense.

En línea con lo anterior, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de los posibles impactos en cuanto a recursos, procesos y calidad de la estrategia. Este análisis tiene como objetivo evaluar si se está prestando la atención adecuada a las necesidades institucionales, considerando cuidadosamente si las decisiones adoptadas están alineadas con los objetivos estratégicos de la CCSS.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte a la Administración sobre los aspectos mencionados en el presente oficio, con el objetivo de abordar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades de mejora de nuestra Institución en materia de Gobierno y Gestión TI.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna  
Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468  
Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

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

Atentamente

**AUDITORÍA INTERNA**

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

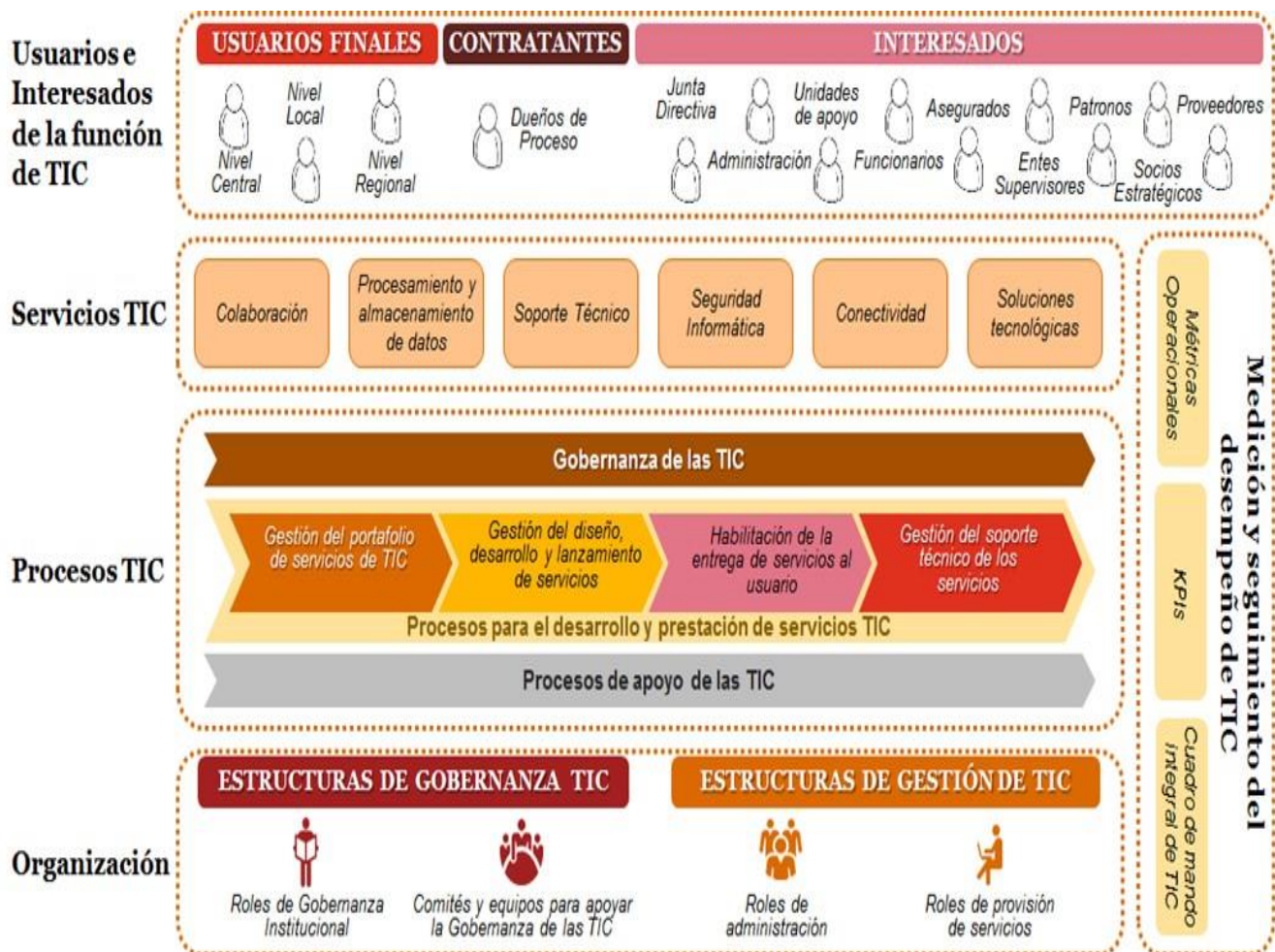
OSC/RJS/RAHM/OMG/jfrc

- Anexos (1):
- 1- Modelo Meta propuesto para la CCSS, resultado de la consultoría con la empresa PWC
  - 2- Tabla con el detalle de las iniciativas y/o proyectos vinculados con la implementación del modelo de gobernanza y gestión TIC de la CCSS, oficio GG-DTIC-2488-2023, fechado el 25 de abril de 2023.
- C.
- Máster. Vilma Campos Gomez, Gerente Administrativa - 1104
  - Ing. Eithel Corea Baltodano, Subgerente a.i, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones - 1150 Auditoría.

Referencia: ID-90454

ANEXOS

**Anexo No. 1**  
**Modelo Meta propuesto para la CCSS, resultado de la**  
**consultoría con la empresa PWC**



Fuente: PwC, extraído del documento "E3 Modelo Meta", figura 8.



**Anexo 2**

**Tabla con el detalle de las iniciativas y/o proyectos**

**Vinculados con la implementación del modelo de gobernanza y gestión TIC de la CCSS, oficio GG-DTIC-2488-2023, fechado el 25 de abril de 2023.**

NOMBRE DE LA INICIATIVA		OBSERVACIÓN SOBRE EL AVANCE
1	AGG002 Gestión de la Construcción, Mantenimiento y Aseguramiento de Calidad de Soluciones de Software – Etapa 3	En proceso de diseño (con avances)
2	AGG006 Acompañamiento en la implementación de prácticas de gestión de disponibilidad, capacidad y eventos. Descripción del proyecto: Desarrollar las capacidades necesarias para la gestión de los eventos en los servicios e infraestructura TIC, que minimicen el impacto de las caídas y mejore la disponibilidad de los servicios	
3	AGG009 Habilitar la administración de programas y proyectos	
4	AGG011 Implementación de los Procesos de Gobernanza	
5	AGG012 Habilitar los Equipos Innovadores e Integradores	
6	AGG004 Gestión de cambio para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC	
7	Modelo de Gestión de Servicios TIC y Mesa de Servicios TIC.	Finalizado /Implementado únicamente a nivel central
8	AGG-009 Habilitar la Administración del Portafolio de Proyectos y Acciones (AGEDI)	Implementados al 100%
9	Sistema de Gestión de la Calidad/ 1.2.16 Habilitar el Sistema de Gestión de la Calidad de TIC.	
10	AGG005- Proyecto “Estrategia para habilitar funciones de TIC para áreas regionales y locales	Diseño avanzado, pendientes de implementar
11	AGG-003 Arquitectura Tecnología	
12	1.2.17 Habilitar la gestión de activos y configuración	
13	AGG007- Habilitar la gestión de relaciones y el portafolio de servicios TIC	
14	Gestión de Procesos y calidad de software/1.2.9. Habilitar la gestión de calidad en el Software.	
15	AGG011 Implementación de los Procesos de Gobernanza	
16	Fortalecimiento del Consejo Tecnológico	
17	Proyecto CIBERT -TIC	
18	Normativa y seguimiento de procesos	
19	Gestión Financiero/ 1.2.23. Habilitar la gestión financiera de TIC.	Iniciado pero sin reporte de avance
20	AGG-008 Control Interno /1.2.25 Gestionar el cumplimiento y el control interno.	
21	Gestión del Riesgos Tecnológico / 1.2.11. Gestionar el Riesgo tecnológico.	
22	AGG-003 Arquitectura Empresarial/ 1.2.14 Implementar la Gestión de la Arquitectura de Empresarial.	Sin detalles de su avance catalogados como “pendientes”
23	1.2.15 Habilitar la gestión del conocimiento operativo.	
24	1.2.18. Habilitar los Centros de Excelencia de Soluciones.	
25	1.2.24. Adaptar la gestión de proveedores.	



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

NOMBRE DE LA INICIATIVA		OBSERVACIÓN SOBRE EL AVANCE
26	Sistema de seguridad de la Información	
27	Gestión Financiero/ 1.2.23. Habilitar la gestión financiera de TIC.	
28	AGG-008 Control Interno /1.2.25 Gestionar el cumplimiento y el control interno.	
29	Capacidades Organizacionales (Estructura TIC, incluye el nivel central, los Centros de Excelencia y el Centro de Servicios Compartidos)	
30	Gestión del Riesgos Tecnológico / 1.2.11. Gestionar el Riesgo tecnológico.	
31	Gestión conocimiento operativo	
32	Continuidad del negocio/ 1.2.20. Habilitar la gestión de la continuidad de negocio.	
33	Ampliación de la gestión de cambios y configuración	
34	Ampliación de la Gestión de Servicios TIC a niveles servicios y locales (Como parte de los servicios para habilitar el CSC)	
45	Gestión de eventos, capacidad y disponibilidad de Servicios TIC	
36	Gestión de Operaciones/1.2.7 Habilitar la gestión de las operaciones de TIC	
37	Integración de Tecnologías Operativas y Tecnologías Médicas con la gestión TIC	
38	Integración de las operaciones de EDUS – ARCA en el modelo de gobernanza TIC/ 1.2.19. Integrar la Operación de Proyectos EDUS-ARCA en el Modelo de Gobernanza de TIC	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información detallada en el oficio GG-DTIC-2488-2023, fechado el 25 de abril de 2023.