



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

ATIC-81-2018
16-07-2018

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio se realizó en concordancia con el Plan Anual Operativo 2018 del Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Auditoría Interna, con el fin de evaluar 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).

Los resultados del informe evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con el cumplimiento de los plazos establecidos para el desarrollo de las fases del proyecto, identificando al menos nueve cambios efectuados en relación con las fechas previamente definidas.

Por otra parte, se determinó debilidades en la conformación y cumplimiento de los roles Patrocinador Institucional y Foro Estratégico de Gobernanza en TIC, pese a la definición brindada por la Junta Directiva en torno al interés institucional de esta iniciativa, así como la importancia del proyecto en la mejora de los procesos de gestión estratégica, táctica y operativa de las tecnologías de información y comunicaciones.

En ese orden de ideas, se determinó que no se dispuso de la aprobación del modelo meta por parte del nivel gerencial definido en el Plan de Trabajo de la firma consultora, así como de la Junta Directiva, órgano que brindaría la visión integral de la dirección de las TIC y seguridad de la Información en la Institución, continuando la ejecución de las fases cuatro, cinco y seis, sin ese aval requerido.

De igual forma, se observaron oportunidades de mejora en la gestión de pagos y minutas llevadas a cabo por el Encargado del Proyecto.

Adicionalmente, este Órgano de Fiscalización identificó que el 33% de las iniciativas a desarrollar para el cierre de brechas del modelo meta, se relacionan con funciones definidas para la Dirección de Tecnologías de Información y comunicaciones en su respectivo Manual de Organización.

Finalmente, esta Auditoría señala la necesidad de planificar la implementación del modelo de gobernanza institucional considerando entre otros aspectos la estimación de costos integrales, las inversiones en recursos humanos como económicos, así como el establecimiento de la priorización que se debe brindarse a las iniciativas, a fin de garantizar la sostenibilidad financiera, operativa y técnica del mismo.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

En virtud de lo expuesto, este Órgano de Fiscalización institucional ha solicitado a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y a la Presidencia Ejecutiva, adopten acciones concretas para la atención de las recomendaciones definidas en el presente informe, en congruencia con lo establecido en el marco normativo aplicable.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

ATIC-81-2018
16-07-2018

ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

EVALUACIÓN DE CARÁCTER ESPECIAL REFERENTE AL AVANCE DEL PROYECTO MODELO DE GOBERNANZA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES Y DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (CCSS)

GERENCIA INFRAESTRUCTURA U.E. 1107
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES U.E. 1150

ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se efectuó en atención al Plan Anual Operativo del 2018 para el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el avance del Proyecto Modelo de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y de la Seguridad de la información de la CCSS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el cumplimiento de los términos establecidos en la Licitación Abreviada 2016-LA000003-1150 “Servicios de Consultoría para el Diseño de Modelo de Gobernanza de las TIC y Horas de Servicio por demanda para el Desarrollo del Plan de intervención”, realizada en torno al Proyecto Modelo de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de la Seguridad de la Información.
- Identificar las aprobaciones otorgadas a los productos obtenidos de las diferentes etapas finalizadas conforme la planificación establecida.
- Verificar la oficialización y cumplimiento de los roles de proyecto establecidos en el Plan de Trabajo de la firma consultora.
- Revisar el abordaje de las iniciativas para el cierre de brechas planteadas por la firma consultora, relacionadas con la gestión de TIC institucional.
- Comprobar las acciones de planificación desarrolladas por la Administración para la ejecución de las iniciativas que conforman la implementación del Modelo Meta de Gobernanza en TIC y Seguridad de la Información.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

ALCANCE

El estudio comprende el análisis de las acciones efectuadas por la Administración Activa en torno a la ejecución del Proyecto Modelo de Gobernanza de las TIC y de Seguridad de la Información de la CCSS, en el periodo de mayo 2017 a mayo del 2018.

Al respecto, es pertinente señalar que se verificó el cumplimiento de los plazos y entregables correspondientes a las fases tres, cuatro, cinco y seis establecidas según contrato No. 007-2016, derivado de la Licitación Abreviada 2016-LA000003-1150 “Servicios de Consultoría para el Diseño de Modelo de Gobernanza de las TIC y Horas de Servicio por demanda para el Desarrollo del Plan de intervención”.

La presente evaluación se realizó cumpliendo con las disposiciones establecidas en el Manual de Normas Generales de la Auditoría en el Sector Público, emitido por la Contraloría General de la República.

METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se desarrollaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Revisión y análisis de los siguientes documentos:
 - ✓ Expediente de contratación de la Licitación Abreviada No. 2016-LA000003-1150 “Servicios de Consultoría para el Diseño de Modelo de Gobernanza de las TIC y Horas de Servicio por demanda para el Desarrollo del Plan de implementación”.
 - ✓ Información suministrada por la Administración Activa referente al Proyecto.
 - ✓ Entregables correspondientes a las fases tres, cuatro y cinco del proyecto.
 - ✓ Plan de trabajo de la Consultoría

Entrevista y reuniones con los siguientes funcionarios:

- Máster Robert Picado Mora, Subgerente a.i. de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Director del Proyecto Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la información.
- Ing. Manuel Montillano Vivas, Encargado General del Contrato 2016-LA000003-1150 “Servicios de Consultoría para el Diseño de Modelo de Gobernanza de las TIC y Horas de Servicio por demanda para el Desarrollo del Plan de implementación”.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

MARCO NORMATIVO

- Ley No. 8292 - Ley General de Control Interno, CR.
- Ley No.7494 - Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) No. R-CO-9-2009.
- Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información, Contraloría General de la República.
- Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

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

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

ANTECEDENTES

El gobierno de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) consiste en un marco completo de estructuras, procesos y mecanismos relacionales que permiten asegurar el logro de los objetivos de la organización. Se refiere a la participación de la alta dirección para movilizar sus recursos de la forma más eficiente en respuesta a requisitos regulatorios, operativos o del negocio. Constituye una parte esencial del gobierno de la empresa en su conjunto y aglutina la estructura organizativa y directiva necesaria para asegurar que TI soporta y facilita el desarrollo de los objetivos estratégicos definidos.

En ese sentido, la Junta Directiva en el artículo 13, de la sesión No. 8821 del 29 de febrero del 2016 dispuso lo siguiente:

“(...) 2. Establecer como prioridad institucional la definición e implementación del Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones, considerando las mejores prácticas



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

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 activa 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.”

Con el propósito de disponer de un modelo de gobernanza en tecnologías de información y en seguridad de la información, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC) tramitó la licitación abreviada No.2016LA-000003-1150 “Diseñar e implementar el Modelo Meta de Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información para la CCSS”. La consultoría requerida en el cartel incluía dos partes:

1. Consultoría para el diseño de Modelo de Gobernanza de las TIC
2. 2,500 horas de Servicios Profesionales por demanda para el desarrollo de actividades aprobadas del Plan de intervención inmediata generado en la Consultoría para el desarrollo del modelo de Gobernanza de las TIC.

De esta forma, mediante GIT-4505-2016 del 22 de setiembre del 2016, se emitió el acto de adjudicación a la única empresa participante Price Waterhouse Coopers Consultores S.A. (PwC), por un monto máximo de ₡373,600,000.00 (Trescientos setenta y tres millones seiscientos mil colones con 00/100).

El contrato fue firmado el 27 de octubre del 2016, bajo el número 007-2016, al cual se le otorgó la aprobación interna mediante oficio DJ-06772-2016 emitido por la Dirección Jurídica el 14 de noviembre del 2106.

A continuación, se detallan los productos esperados para las etapas tres a la siete, las cuales son objeto de evaluación en el presente estudio:

Tabla No.1
Entregables fases 3 a 7

Fases	Entregables
Fase 3 – Definir el modelo meta integral de Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la Información	3.1 - Informe de diseño del modelo meta integral de Gobierno de TIC



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

Fases	Entregables
Fase 4 – Analizar las brechas integrales del Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones evaluando el Gobierno de la Seguridad de la Información	4.1 - Informe de análisis de brechas del Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información.
Fase 5 – Definir el Plan de Acción para el cierre de brechas del Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y el Gobierno de la Seguridad de la Información	5.1 - Plan de Acción consolidado para el cierre de brechas Este plan de acción debe incluir los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none">• Estrategia general de transición (Gobierno en TIC y Gobierno en Seguridad de la información (TIC))• Plan de Acción para el Cierre de Brechas (Gobierno en TIC y Gobierno en Seguridad de la información (TIC)) Programa de Inducción (Gobierno en TIC y Gobierno de la Seguridad de la información)
Fase 6 – Definir un Plan de Intervención Inmediata	6.1 - Plan de Intervención Inmediata para el cierre de brechas (Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información). Considera aspectos como: <ul style="list-style-type: none">• Objetivo, actividades generales, rol responsable, plazo de ejecución, áreas que impacta con su aplicación.• Tipo de acción• Grado de contribución con el cumplimiento de las acciones propuestas en la estrategia de transición.• Prioridad de la acción, en línea con la necesidad y disponibilidad de recursos• Recursos críticos requeridos para la ejecución de la acción. 6.2 - Diseño de elementos orientadores para la gestión de la seguridad de la información. Este diseño debe contener al menos, los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none">• Conceptualización del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI)• Estructura documental para el SGSI• Política Institucional de Gestión de Seguridad de la Información



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Fases	Entregables
	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de riesgos para la seguridad de la información Metodología para la identificación y priorización de activos de cara a la seguridad de la información

Fuente: Plan de trabajo de la Consultoría.

Dentro del plan de recursos de este proyecto, se establecieron los roles y responsabilidades tanto de la empresa consultora como del equipo de la CCSS, los cuales se muestran a continuación:

Tabla No. 2
Responsables por rol del equipo de la CCSS

Rol	Nombre	Dependencia
Patrocinador Institucional	Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal	Presidencia Ejecutiva
Foro Estratégico de Gobernanza de TIC	Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal	Presidencia Ejecutiva
	Arq. Gabriela Murillo Jenkins	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.
	Lic. Ronald Lacayo Monge	Gerencia Administrativa
	Dra. María Eugenia Villalta Bonilla	Gerencia Médica
	Lic. Gustavo Picado Chacón	Gerencia Financiera
	Ing. Dinorah Garro Herrera	Gerencia de Logística
	Lic. Jaime Barrantes Espinoza	Gerencia de Pensiones
Grupo de Apoyo Gerencial	Lic. Jorge Porras Pacheco	Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.
	Licda. Karina Orozco Vargas	Gerencia Administrativa
	Dr. Mario Mora Ulloa	Gerencia Médica
	Lic. Luis Rivera Cordero	Gerencia Financiera
	Lic. Manrique Cascante Naranjo	Gerencia de Logística
	Licda. Johanna Mora Ulate	Gerencia de Pensiones
Comité Ejecutor del Proyecto	Lic. Robert Picado Mora	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
	Lic. Manuel Montillano Vivas	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
	Lic. Daniel Berrocal Zúñiga	Área de Seguridad y Calidad de TI
	Lic. Geiner Gamboa Otárola	Soporte Técnico
Director del proyecto	Lic. Robert Picado Mora	Sub-Gerente Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
Coordinador Técnico	Lic. Manuel Montillano Vivas	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
Recursos expertos	Lic. Sergio Paz Morales	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones



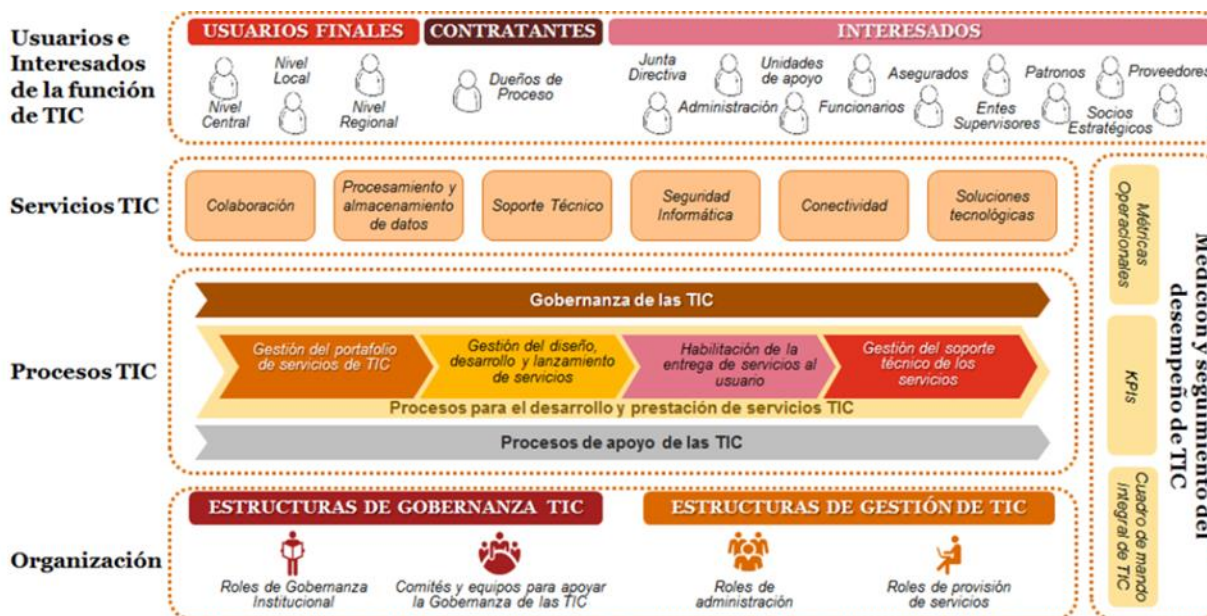
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
 Apdo.: 10105

Rol	Nombre	Dependencia
	Lic. Christian Chacón Rodríguez	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
	Licda. Ana María Castro Molina	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
	Lic. Wilfredo Porras Morales	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
Recursos de Apoyo	Por demanda (designado por el director del Proyecto)	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones Gerencias del Negocio

Fuente: documentación aportada por el Proyecto de Gobernanza.

Como resultado de la ejecución de la fase tres, se obtuvo una visión integrada del modelo meta de gobierno de TIC, la cual se presenta en la figura 1:

Figura N.1
Visión Integrada del modelo Meta, CCSS



Fuente: Modelo Meta, PwC.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

De acuerdo con lo indicado por la firma consultora, la mejora en la gobernanza de las TIC y de la seguridad de la información de la institución es un proceso complejo, identificando, en el entregable de la fase tres, los siguientes factores críticos de éxito:

“(…)

- *Gestión del modelo meta. Es fundamental orientar los diferentes actores y acciones con un norte común. Es necesario gestionar el modelo meta como elemento clave en la gobernanza institucional, de modo que esté bien definido y bien comunicado, que se valore objetivamente el avance que se logra en su construcción y sea actualizado cuando corresponda.*
- *Identificar y cerrar brechas. Una vez establecido y validado el modelo meta, es necesario identificar las brechas que existan entre la situación actual y ese modelo meta. La contratación ya tiene previsto un diagnóstico en este sentido, orientado hacia la construcción y consolidación del escenario meta, que permite identificar, priorizar y desarrollar acciones concretas, sensibles a las condiciones de la CCSS, para implementar y consolidar el modelo definido.*
- *Estrategia incremental y sostenible de adopción. Como se plantea en los principios de diseño, es necesario abordar la transformación de las condiciones de gobernanza y gestión de las TIC y gobernanza de la seguridad de la información de manera integral, asegurando avances sostenibles.*
- *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.”*

Por otra parte, en la etapa cinco se definió un plan de acción para el cierre de brechas del gobierno de las TIC y de Seguridad de la información, entre de los principales hallazgos identificados en la consultoría se encuentran los siguientes:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Tabla No.3
Principales hallazgos de las dimensiones evaluadas por la firma PwC:

Dimensión evaluada	Hallazgos relevantes
Alineamiento estratégico	No se dispone de un órgano que permita que los jefes direccionen y supervisen la gestión de las TIC en la CCSS
	No se cuenta con mecanismos estándar para la toma de decisiones
	No existe visibilidad sobre la entrega de beneficios de las inversiones en tecnologías.
Gestión de Servicios TIC	Se centra en los recursos y las soluciones tecnológicas y no en el valor percibido por el usuario.
	No se definen ni gestionan los servicios de TIC requeridos por las áreas usuarias.
	No existe un proceso de mejora continua de los servicios de TIC centrado en la satisfacción del usuario y la eficiencia en el uso de los recursos.
Organización de las TIC	Existen múltiples actores establecidos formal e informalmente para la gestión de las TIC.
	La integración y orquestación de los diferentes actores no es eficiente no efectiva.
	El dimensionamiento y asignación de recursos a las áreas usuarias no responde a un modelo claro de prioridades y necesidades.
Seguridad de Información	No existe un responsable institucional por la seguridad de la información.
	La gestión de la seguridad sigue un enfoque reactivo ya que no se conoce la visión estratégica institucional con respecto al nivel de protección que requieren los activos de información.
	La gestión de la seguridad se enfoca en el aseguramiento de componentes tecnológicos y repositorios digitales.
	La gestión de seguridad informática no sigue un enfoque hacia los riesgos asociados con la información entendida como un elemento clave.

Fuente: elaboración propia a partir del Plan de acción consolidado para cierre de brechas.

Adicionalmente, se identificaron los principales beneficios esperados de la implementación del Modelo de Gobierno de TIC y de Seguridad de la información, destacando los siguientes:

- Toma de decisiones informada, confiable y trazable, alineada con la estrategia de la CCSS y participación de las gerencias.
- Puntos de contacto claros para los servicios TIC institucionales, enfocados en una experiencia única de cliente.
- Estructura organizacional más eficiente, con áreas especializadas en giro de negocio.
- Concentración de la administración de capacidades, recursos y servicios de carácter institucional.
- Portafolio de inversiones orientado a la entrega de valor y medición de beneficios.
- Gestión de seguridad de la información focalizada en el negocio y alineada con el apetito de riesgo institucional.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Productos efectuados por la Auditoría Interna

Sobre el tema de Gobierno de TIC, esta Auditoría ha realizado diferentes productos e informes, señalando la necesidad de que la Institución documente la estrategia y las acciones concretas necesarias para implementar un modelo de gobierno de las tecnologías de información, ente ellos el estudio ATIC-287-2013.

De igual forma, el informe ATIC-102-2016, requirió la formalización ante la Presidencia Ejecutiva, de la propuesta de proyecto para la implementación de un nuevo modelo de gobernanza institucional de las tecnologías de información, considerando la necesidad de que la CCSS disponga de un marco de dirección y gestión que le permitan mejorar sus capacidades en esa materia y asegurar el logro de sus objetivos estratégicos y tácticos.

En ese sentido, este Órgano de fiscalización realizó un estudio sobre el avance del Proyecto Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de Información durante el 2017, enfocado a revisar las fases uno y dos, generándose el informe ATIC-072-2017, en el cual se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la planificación de las dos etapas evaluadas, en aspectos como alcance, cumplimiento de cronograma, y gestión del proyecto.

En el siguiente apartado se presentan las principales oportunidades de mejora identificadas por esta Auditoría en el desarrollo de la evaluación.

HALLAZGOS

1. SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LAS FASES TRES, CUATRO, CINCO Y SEIS DE LA CONSULTORÍA

Según los plazos establecidos en el cronograma generado y aprobado por el Director del Proyecto en la primera fase, se presentaron atrasos de más de tres meses en las fases tres, y más de cuatro meses para las etapas cuatro y cinco. Para los productos entregables de la fase seis, el atraso fue de seis meses en la entrega definitiva, siendo que ambos fueron recibidos el 16 de marzo del 2018.

En la siguiente tabla se muestran las fechas de entrega según el cronograma original y el actual, así como la recepción definitiva de los productos entregables por la firma consultora:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Tabla No.4
Entrega de productos

Fase	Nombre del entregable	Fecha cronograma plan original	Fecha definitiva cronograma	Fecha acta recepción definitiva
Fase 3	Diseño del Modelo Meta Integral de Gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información	1/06/2017	28/09/2017	23/10/2017
Fase 4	Análisis Integral de Brechas	21/07/2017	23/11/2017	08/12/2017
Fase 5	Plan de acción consolidado para el cierre de brechas	12/09/2017	30/1/208	08/02/2017
Fase 6 entregable 6.1	Plan de Intervención Inmediata cierre de brechas	28/08/2017	23/02/2018	16/03/2018
Fase 6 entregable 6.2	Diseño de elementos orientadores para la gestión de la seguridad de la información.	11/10/2017	27/02/2018	16/03/208

Fuente: Elaboración de la Auditoria Interna a partir de información del Proyecto.

En ese sentido, se identificó en la documentación del proyecto, la gestión de nueve cambios justificando temas de plazo, uno mediante acuerdo administrativo entre la Consultora y la Caja, y otros ocho mediante “Formulario de Solicitud de Cambio”, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No.5
Cambios efectuados en plazos del cronograma

Número cambio	Fecha del acuerdo de cambio	Descripción
No.1	16/11/2016	Inició ejecución de contrato 16 /01/2017
No.2	12/05/2017	Ampliar el plazo a actividades del cronograma
No. 3	26/06/2017	Se suspende el proyecto durante 30 días (mes calendario).
No. 4	14/07/2017	Se amplió plazo de suspensión en dos semanas calendario.
No. 5	18/08/2017	Ampliar el plazo para los diseños de los modelos meta en siete días hábiles.
No.6	30/08/2017	Ampliar el plazo para los diseños de los modelos meta en diez días hábiles.
No. 7	01/11/2017	Ampliar el plazo para la entrega preliminar y revisión del entregable cuatro. Fecha de cierre de la fase cinco: 26/12/2017.
No. 8	23/11/2017	Ampliar el plazo para la revisión del entregable N.4 hasta el 6 de diciembre. No afecta la fecha de cierre del proyecto.
No. 9	20/12/2017	Se define un periodo de inactividad del 23/12/2017 al 28/01/2018.

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del proyecto.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Se desprende del cuadro anterior que si bien al contrato suscrito entre la Caja y Price Waterhouse Coopers Consultores S.A, se le otorgó aprobación interna, de conformidad con el Reglamento de Refrendos, el 14 de noviembre del 2016, su ejecución inició dos meses después, 16 de enero del 2017.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, apartado 4.5.1 Supervisión constante y 4.5.2 Gestión de proyectos, indican que:

“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”

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

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

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

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

e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el Capítulo II Planificación y Organización apartado 2.5 Administración de recursos financieros, señalan que:

“La organización debe optimizar el uso de los recursos financieros invertidos en la gestión de TI procurando el logro de los objetivos de esa inversión, controlando en forma efectiva dichos recursos y observando el marco jurídico que al efecto le resulte aplicable”.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Ese mismo cuerpo normativo indica en el punto 1.5 Gestión de Proyectos, lo siguiente:

“La organización debe administrar sus proyectos de TI de manera que logre sus objetivos, satisfaga los requerimientos y cumpla con los términos de calidad, tiempo y presupuesto óptimo preestablecidos”

El contrato firmado entre la Caja y la Firma Price Waterhouse Coopers, indica en la cláusula denominada “Plazo de entrega”, lo siguiente:

“El plazo de entrega máximo para los productos indicados en el subitem 1.1 de 8 (ocho) meses contados a partir del día siguiente a la notificación de la disponibilidad del retiro del contrato u orden de compra.”

De acuerdo con el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de Tecnologías de Información y director del Proyecto, los desvíos en lo planificado obedecieron a las siguientes situaciones:

“Las grandes situaciones que se han presentado que, a mi criterio, es parte de los temas que ocurren en este tipo de proyectos, sobre todo donde participa la alta dirección y no depende exclusivamente de TIC.

Tal es el caso de la fase dos, en donde los atrasos obedecieron a terceros, por ejemplo, no tengo injerencia sobre las agendas de los médicos, donde también fue difícil agendar algunas citas con personal clave seleccionado para que brindara información.

Posteriormente se presentó la salida de la Presidente Ejecutivo quien venía apoyando muy fuerte el proyecto, debimos esperar a que el nuevo presidente tuviera espacio pues la variedad de temas que debe asumir y atender en la Caja son muchos.

Por otra parte, estuvimos a la espera de presentar los resultados de modelo meta al Consejo de Presidente y Gerentes, pero costó mucho concretarlo. La idea era que se conocieran los resultados de las fases, pero no fue posible, nosotros seguimos adelante porque el proyecto debe seguir.

Finalmente, se efectuó una reunión con los gerentes, gracias al apoyo y convocatoria de la Arq. Murillo Jenkins para presentarles el modelo meta de gobierno de TI.

El tercer atraso se da ahora que la Junta no ha brindado espacio para presentar los modelos meta y los aprobará, también para que conociera el plan de acción y diera el aval, pero esto no se ha



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

realizado hasta el momento. Actualmente el plan de acción no lo conocen los gerentes, solo la Arq. Murillo Jenkins.”

El Ing. Manuel Montillano Vivas, Encargado del Contrato, en oficio DTIC-1592-2017 dirigido al Lic. Jorge Porras Pacheco y Licda. Ana Salas García, ambos funcionarios de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, indicó al respecto lo siguiente:

“(...) se informa que durante el periodo comprendido del 23 de diciembre 2017 al 28 de febrero 2018 el proyecto no ejecutó labores por motivo del cierre funciones administrativas de ambas empresas.”

Sobre los controles de cambios efectuados al proyecto de Modelo Meta de Gobierno de TIC y seguridad de la Información, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones indicó:

“(...) por las razones anteriormente expuestas, incluyendo también los días festivos de diciembre y principios de año.”

La situación descrita ha propiciado que la Caja no disponga de un modelo Meta de Gobernanza en TIC y Seguridad de la Información, en los tiempos planificados, los cambios efectuados impactaron la ruta crítica, lo cual implicó actualizaciones al cronograma del proyecto, siendo que, si el proyecto no hubiese tenido cambios en los plazos de las fases, el mismo hubiese finalizado en setiembre 2017.

En ese sentido, también se ha limitado el alineamiento de los esfuerzos en TIC con los objetivos estratégicos institucionales, ocasionando que cada Gerencia gestione sus necesidades en tecnología de información y comunicaciones de forma independiente y no armonizada.

Lo anterior, podría dificultar a las Autoridades Superiores, llevar a cabo la priorización de proyectos, así como la asignación de recursos financieros y humanos para las iniciativas que soportan y apoyan procesos sustantivos de la Caja.

Adicionalmente, se afecta la credibilidad e imagen del proyecto y de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, factores que podrían influir de manera negativa en el ambiente de control, elemento necesario para la obtención de los resultados esperados.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

2. SOBRE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA CCSS

Esta Auditoría evidenció aspectos relacionados con el funcionamiento, comunicación y responsabilidades asignadas a los diferentes roles conformados para el proyecto, los cuales consideraron elementos de competencias, organización y gestión de los involucrados, cuya situación se detalla a continuación:

2.1 Rol de Patrocinador Institucional

- No se identificó la designación formal del rol “Patrocinador Institucional” del Proyecto, pese a que el documento “Plan de Trabajo de la consultoría”, en su apartado 4.1 “Roles de la CCSS”, definiera el mismo como “...el responsable de facilitar la participación e involucramiento de los recursos humanos de la institución, así como aportar una visión Institucional...”.

En la tabla 6 “Responsables por rol del equipo de la CCSS” del documento mencionado, se estableció a la Presidencia Ejecutiva como responsable del rol “Patrocinador Institucional”, citando a la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, en su momento destacada en ese puesto.

En ese sentido, se comprobó que ese nivel organizacional tenía conocimiento de esta designación al referir el plan de trabajo del proyecto. Lo anterior según lo indicado en el oficio PE-12572-2017 del 28 de febrero del 2017, a través del cual la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, Presidente Ejecutiva, informa a la Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médico, Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones, Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente Infraestructura y Tecnologías y a la Ing. Dinorah Garro Herrera, Gerente de Logística, lo siguiente:

*(...) “Como es de su conocimiento, el proyecto de Gobernanza y Gestión de las TIC fue presentado ante este el Consejo de Presidencia y Gerentes en fecha 30 de enero 2017, detallándose el marco metodológico para la ejecución de la contratación, **plan de trabajo** y fases a desarrollar que incluye la participación de cada una de las Gerencias a su cargo...”.* El resaltado es nuestro.

- No se obtuvo evidencia sobre la participación de la Presidencia Ejecutiva dentro de la ejecución del Proyecto en sus fases tres, cuatro, cinco y seis, pese a que tuvo conocimiento del plan de trabajo correspondiente, así como de la definición de roles en esta iniciativa, en virtud de la importancia destacada en ese sentido por parte de la firma consultora.

Al respecto, únicamente se identificó el oficio GIT-8139-2017 del 1 de agosto del 2017, en el que la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, remitió informe a los Señores



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Miembros de Junta Directiva, en el cual se indica un 30% de avance del proyecto, el cual se encontraba en la fase tres. Es importante destacar que este documento fue conocido por el Jerarca Institucional hasta el 25 de enero del 2018, en la Sesión No 8953, cuando esta iniciativa estaba ya en su fase seis.

2.2 Rol Foro Estratégico de Gobernanza de TIC

De acuerdo con el Plan de Trabajo del proyecto, este rol tenía como responsabilidad:

“(...) Dar seguimiento a nivel ejecutivo al avance del proyecto y de tomar decisiones sobre las propuestas del modelo operativo meta que establecerá la visión en términos de organización, procesos, servicios, entre otros, que implican los escenarios de transición para lograr la transformación institucional en la entrega de los servicios de TI.”

Ese mismo documento establecía que ese rol estaría conformado por los siguientes funcionarios:

- Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, Presidente Ejecutiva
- Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnologías.
- Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo.
- Dra. María Eugenia Villalta Bonilla, Gerente Médico.
- Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero.
- Licda. Dinorah Garro Herrera, Gerente de Logística
- Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones.

Al respecto, en el cumplimiento del mismo se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

- De la revisión efectuada, no fue posible evidenciar las acciones llevadas a cabo para oficializar el Foro Estratégico de Gobernanza de TIC de previo a la ejecución de las fases del proyecto.
- Se comprobó la ausencia de actividades para dar seguimiento al avance del proyecto en cumplimiento del rol “Foro Estratégico de Gobernanza de TIC” establecido en el Plan de Trabajo. Lo anterior pese a que se llevaron a cabo las seis fases de la iniciativa, sin haberse valorado los productos entregados por la firma consultora por parte de esa instancia, que igualmente no fue formalizada su conformación.
- Pese a que en el Plan de trabajo del Proyecto no se menciona el Consejo Tecnológico, en oficio GIT-8139-2017 del 1 de agosto del 2017, la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnologías remitió a los miembros de Junta Directiva el informe de avance del Proyecto de



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Gobernanza y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, en el cual detalla la descripción de los roles y responsabilidades de cada uno de los entes que componen la organización planteada, indicando en lo que respecta a un grupo denominado Consejo Tecnológico, lo siguiente:

“Consejo Tecnológico: Responsables de dar seguimiento a nivel ejecutivo al avance del proyecto y de tomar decisiones sobre las propuestas del modelo operativo meta que establecerá la visión en términos de organización, procesos, servicios, entre otros, que implican los escenarios de transición para lograr la transformación institucional en la entrega de servicios de TI. Este consejo conocería, analizaría y avalaría nuevas iniciativas o proyectos de transformación institucional con componente tecnológico, a fin de promover la coordinación efectiva la priorización de esfuerzos, la sinergia con proyectos estratégicos y la gestión por resultados a nivel institucional. Asimismo, este consejo brindaría seguimiento al estatus de los proyectos de transformación institucional con componentes tecnológicos, en términos de objetivos logrados, avance en cronograma, variaciones en presupuesto e involucramiento de partes interesadas, así como la interrelación de proyectos estratégicos.

Este consejo estará conformado por un representante de la Presidencia Ejecutiva, los Gerentes, Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de TIC.”

En primera instancia debe indicarse que a través de este oficio se brinda a nivel del Jearca Institucional continuidad al proyecto cambiando las funciones designadas al rol previamente denominado Foro Estratégico de Gobernanza de TIC, agregándole específicamente lo citado a continuación:

“...Este consejo conocería, analizaría y avalaría nuevas iniciativas o proyectos de transformación institucional con componente tecnológico, a fin de promover la coordinación efectiva la priorización de esfuerzos, la sinergia con proyectos estratégicos y la gestión por resultados a nivel institucional. Asimismo, este consejo brindaría seguimiento al estatus de los proyectos de transformación institucional con componentes tecnológicos, en términos de objetivos logrados, avance en cronograma, variaciones en presupuesto e involucramiento de partes interesadas, así como la interrelación de proyectos estratégicos...”

Como se puede observar, las tareas adicionales no refieren únicamente al Proyecto Modelo de Gobernanza sino a también a nuevas iniciativas que le dan un alcance diferente y superior a lo establecido en el desarrollo de las fases del proyecto evaluado.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Por otro lado, considerando las funciones incluidas a ese Consejo Tecnológico, los Modelos Meta no fueron aprobados en el seno de esa instancia, sino que se realizó en sesión del Consejo de Presidencia y Gerentes tal y como se señala a continuación.

- Mediante acuerdo segundo del artículo 28° de la sesión N° 8953, celebrada el 25 de enero de 2018, la Junta Directiva aprobó la reactivación de Consejo Tecnológico, indicando lo siguiente:

“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.”

En ese sentido no existe claridad en el cumplimiento del rol Foro Estratégico de Gobernanza en TIC en virtud de la referencia a la instancia Consejo Tecnológico, lo cual difiere de lo establecido en el Plan de Trabajo del proyecto.

Lo anterior adquiere relevancia si se considera lo indicado en el oficio DTIC-3306-2018 del 29 de mayo del 2018 en torno a la aprobación del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC y Gobernanza de la Seguridad de la Información:

“...es imprescindible indicar que en la sesión de trabajo del consejo de Presidencia y Gerentes efectuada el lunes 28 de mayo 2018, fue aprobado el Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de TIC y Gobernanza de la Seguridad de la Información para la CCSS...”

Esta situación refleja finalmente, la referencia de tres instancias dentro de la ejecución del proyecto, con tareas similares, pero que difieren en su conformación, funciones y objetivo institucional, a saber: Foro Estratégico de Gobernanza en TIC, Consejo de Presidencia y Gerentes y Consejo Tecnológico.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen en el punto 4.5.2 “Gestión de Proyectos” lo siguiente:

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



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos: (...) c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes...”

Las Normas Técnicas para la Gestión y control de Tecnologías de Información en el punto 1.6 Decisiones sobre asuntos estratégicos de TI indica lo siguiente:

“El jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de TI en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización.”

Sobre la oficialización de los roles del patrocinador y del Foro Estratégico de Gobernanza, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, indicó:

“No se oficializó documentalmente porque cuando el tema se conversó con la anterior Presidente Ejecutivo se acordó que el tema se discutiera en el mismo foro de la Junta Directiva. En cuanto al Foro Estratégico de Gobernanza, no se realizó porque no fue conocido el Plan por la Junta Directiva, la idea era aprobar el Consejo Tecnológico para que efectuara las aprobaciones correspondientes.”

Con respecto a la participación y rol del Foro Estratégico mencionado, el Ing. Picado Mora señaló:

“Este sería el consejo tecnológico, pero el rol es de participación de validez de las etapas, las etapas más importantes son las tres que es la que aporta la visión institucional de las TIC y la fase cinco queremos presentarla porque es el plan de acción para el cierre de brechas con respecto a los modelos meta.”

La situación descrita en cuanto a la designación formal de los roles en el proyecto ha limitado el cumplimiento de las funciones asignadas cada uno de estos actores conformados para el diseño de los Modelos Meta de Gobierno de TIC y de Seguridad de la información, lo cual retrasaría la implementación de los mismos en la Institución, afectando los objetivos, alcances y fechas planteadas en la planificación de esa iniciativa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
 Apdo.: 10105

Adicionalmente, en virtud de la importancia que reviste el proyecto evaluado, lo cual fue catalogado de esa forma por la Junta Directiva Institucional en el artículo 13 de la sesión No. 8821; las oportunidades de mejora detectadas en niveles de gestión estratégica de esta iniciativa adquieren relevancia ya que podría carecer de visión institucional y no estar orientados a las necesidades integrales de la Caja, propiciando que las prioridades no sean atendidas bajo una dirección y asignación de recursos alineados a su planeación de alto nivel y garantizando su sostenibilidad.

3. SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE AVANCE

Se determinó que la Dirección del Proyecto no presentó informes de avance a nivel ejecutivo, táctico y operativo en la periodicidad establecida en la Matriz de Comunicaciones del Proyecto definida en el Apartado 7 “Plan de Comunicación” incluido en el entregable de la fase uno “Plan de Trabajo de la Consultoría”, el cual indica:

Tabla No. 6
Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Actividad	Público Meta	Técnicas, herramientas y modelos	Periodo de implementación	Responsables	Observaciones
Informe de avance al cierre de cada fase	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna • Proyecto Reestructuración del nivel central • Proyecto EDUS • Proyecto Plan de Innovación • Proyecto Fortalecimiento en la Prestación de Servicios de Salud 	Envío del informe en digital vía correo electrónico.	Al cierre de cada fase	<ul style="list-style-type: none"> • Director Proyecto CCSS • Coordinador Técnico del Proyecto CCSS 	
Presentación mensual de avance a nivel ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia Ejecutiva 	Presentación	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Director Proyecto PwC • Director Proyecto CCSS 	
Informe mensual de avance a nivel táctico/operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de CGI • Jefaturas de área de TIC 	Videoconferencia	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Director Proyecto CCSS 	



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

				• Coordinador Técnico del Proyecto CCSS	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Plan de Trabajo de la Consultoría – Fase Uno.

Se conoció únicamente el oficio DTIC-6682-2017 del 6 de noviembre de 2017, a través del cual el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de información y Comunicaciones, indica al Dr. Fernando Llorca Castro, Presidente Ejecutivo lo siguiente:

“(…) esta Dirección mediante oficio DTIC-3838-2017 del 30 de junio del 2017, presentó el primer informe del proyecto en mención a fin de dar a conocer a la Junta Directiva las acciones gestionadas, entre ellas el procedimiento de contratación y el plan de trabajo de la consultoría. Así mismo, mediante nota GIT-8139-2017 del 01 de agosto de 2017 la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías remite dicho informe a la Junta Directiva para su conocimiento.

Como parte del avance del proyecto, la firma consultora Price Waterhouse Coopers ha presentado el producto de la fase 3, el cual corresponde a los modelos metas a saber: visión estratégica de la función, modelo meta de los usuarios y stakeholders de la función de TIC, modelo meta de administración de servicios de TIC, modelo meta de administración de procesos de TIC, modelo meta de gestión de la seguridad de la información, modelo meta de organización de TIC, modelo meta de medición y seguimiento de la información, modelo meta de organización de TIC.

(…) Como Director del Proyecto, se considera muy importante que la Junta Directiva conozca y apruebe la visión plasmada en dichos modelos metas, así mismo, también se considera muy relevante que esa Presidencia Ejecutiva conozca la conceptualización del proyecto, las acciones realizadas, los beneficios esperados, el alcance y por supuesto dichos modelos metas, entre otros aspectos.

“(…) se solicita una reunión para exponer los elementos señalados anteriormente y que la Presidencia Ejecutiva conociera el proyecto, los productos generados y continuara con el rol de patrocinio al proyecto...”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen en el punto 4.5.2 “Gestión de Proyectos” lo siguiente:

“...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

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

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

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

En relación con las causas que podrían haber limitado la comunicación periódica con el Patrocinador del Proyecto, el Ing. Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones indicó:

“Hubo limitaciones ya que el Presidente Ejecutivo viene entrando, yo no le achaco la situación, entiendo que otros temas acapararon su atención como la solidez del Régimen de Pensiones y la reestructuración, así como el EDUS en donde la institución debe cumplir por la ley existente.

La Caja es una institución compleja donde para tomar decisiones se deben conocer de muchos temas y profundizar en ellos, además está el adaptarse y entender la cultura de ella, por lo que hubo priorizaciones para atender ciertos asuntos, que incluso son mediáticos.

Se ocupa más apoyo desde luego, de su patrocinio, se requiere de más apoyo tanto de la Junta como del presidente ejecutivo.

Se organizó un taller para dar a conocer los resultados del proyecto y la consultoría a la Junta Directiva, pero fue cancelado por la renuncia de Renato Alvarado, no hay quorum estructural, hasta ayer 15 de marzo, se reanudó.”

Adicionalmente, el Máster Picado Mora, añadió: *“Yo no diría problemas de comunicación, sino problemas de espacio para analizar el proyecto, aunque algunos conocen del mismo, como órgano colegiado ha sido difícil buscar los espacios.”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Con respecto a la presentación de informes a los Centros de Gestión Informática y demás grupos de interés dicho funcionario indicó:

“...No se ha socializado aún porque los cambios que se plantean en ese modelo, los cambios en la organización deben manejarse con mucho cuidado, sobre todo que teníamos el antecedente de la propuesta de reestructuración en la organización por temas de temor de la gente...”

La falta de presentación en los informes de avance al proyecto evaluado a los grupos de interés definidos en la planificación del mismo, podría no solo haber afectado el desarrollo de las fases con la oportunidad y la retroalimentación esperada, con lo cual se brindara propuestas de modelos meta alineadas a la visión de esas unidades de trabajo; sino que además, limitó el involucramiento de actores que en etapas posteriores facilitarían la implementación de medidas institucionales orientadas al mejoramiento de la gobernanza institucional en TI.

4. SOBRE LA APROBACIÓN DE LOS MODELOS META DE GOBERNANZA NIVEL ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

4.1 Junta Directiva Institucional

Se determinó que la Junta Directiva Institucional no ha brindado aprobación y/o validación al Modelo Meta de Gobernanza de TIC y Seguridad de la Información.

En ese sentido, se observa la valoración del tema de Gobernanza en TI relacionado con el proyecto evaluado, en las siguientes sesiones de Junta Directiva:

- Sesión No. 8821 del 29 de febrero del 2016, el cual indica en el artículo 13 lo siguiente:

“...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 futuros 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 activa 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 en la Caja Costarricense de Seguro Social...”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- Sesión No. 8953 del 25 de enero del 2018, el cual acuerda en el artículo 28 lo siguiente:

“...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...”

Al respecto, se debe indicar que la primera mención del tema en el seno del Jeraarca Institucional derivó de la presentación del informe de gestión por parte del Máster Picado Mora, sin haberse oficializado el proyecto, por lo tanto, no fue hasta la segunda referencia, que esta iniciativa en ejecución fue conocida en Junta Directiva, sin haberse definido el entregable tres relacionado con el Modelo Meta propuesto por la firma consultora.

Lo anterior pese que desde la sesión llevada a cabo el 29 de febrero del 2016, se solicitó el plan de trabajo del proyecto otorgándose cuatro meses para tales efectos, sin embargo, no se cumplió con el plazo, y se presentó a esa instancia estratégica un informe de avance cuando esta iniciativa se encontraba en su fase tres.

4.2 Foro Estratégico de Gobernanza de TIC

Se evidenció que el Foro Estratégico de Gobernanza de TIC no ha aprobado el Modelo Meta Integral de Gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información, pese a que el producto correspondiente a la fase tres fue entregado desde setiembre del 2017 por parte de la firma Consultora.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Sobre las responsabilidades del Foro Estratégico de Gobernanza de TIC, el Plan de trabajo en el punto 4.1 Roles de la CCSS, estableció:

“(...) tomar decisiones sobre las propuestas del modelo operativo meta que establecerá la visión en términos de organización, procesos, servicios, entre otros, que implican los escenarios de transición para lograr la transformación institucional en la entrega de los servicios de TI.”

Al respecto, esta Auditoría tuvo conocimiento de una reunión convocada por la Arq. Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnología a los Gerentes de la Institución, de la cual se consignó la minuta número 25-2017 del 4 de septiembre del 2017, indicando como objetivo de la reunión la validación del cumplimiento de las expectativas y el alineamiento de la visión estratégica de cada gerencia.

En ese sentido, a dicha reunión no concurrieron los Gerentes de la Gerencia Médico y de Logística, sin que se evidencie justificación al respecto. Asimismo, la minuta no consignó las firmas de asistencia de la reunión de estas Unidades estratégicas, solamente se indicó en ese documento que participaron:

- Arq. María Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnologías
- Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo
- Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero
- Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones.

Es importante mencionar que, de la revisión efectuada por este Órgano de Fiscalización, a la minuta mencionada, no se identificó análisis realizado a los temas tratados, acuerdos tomados, ni tareas asignadas a responsables. Entre los aspectos mencionados y que generaron consultas por parte de los participantes en la reunión destacan:

- La convivencia de los Regímenes de Salud y Pensiones con un único modelo de Gobernanza y Gestión para TIC.
- Alcance del modelo de Gobernanza y Gestión de las TI en cuanto a tecnologías médicas, tales como imágenes médicas.
- Enfoque del Consejo Tecnológico a la tecnología como su fin.
- Dependencia jerárquica de los centros de Excelencia.
- Necesidad de la existencia del Consejo Tecnológico en caso de disponer de Gerente General en la CCSS, valorando las funciones/decisiones del Consejo.
- Ubicación de la DTIC dentro del organigrama institucional.
- El reto de transformar las TI en áreas de servicio oportunas y acordes con las necesidades institucionales.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- La implementación del proyecto Modelo Meta de Gobierno de las TI.

Adicionalmente, es relevante hacer referencia a lo indicado al respecto en el hallazgo dos del presente informe, específicamente en torno a la oficialización del Consejo Tecnológico, y a la validación del Modelo Meta de Gobernanza efectuada en el seno del Consejo de Presidencia y Gerentes.

Por otro lado, llama la atención de esta Auditoría, según lo indicado en el oficio DTIC-3306-2018 en torno a la aprobación de ese modelo, se haya tomado una decisión de ese nivel, considerando las iniciativas que integran la implementación requerida dentro de los procesos institucionales, así como los requerimientos de recursos y tiempos planteados por la firma consultora que deben dedicarse para la consecución de los objetivos planteados para tales efectos.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el capítulo II Normas sobre Ambiente de Control, Apartado 2.2 Compromiso Superior, incisos c, d y e, indican lo siguiente:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el SCI, al menos por los siguientes medios: (...)

c. El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.

d. La aplicación de una filosofía y un estilo gerencial que conlleven la orientación básica de las autoridades superiores en la conducción de la institución y la forma como se materializa esa orientación en las actividades.

Ambos elementos deben conducir a un equilibrio entre eficiencia, eficacia y control, que difunda y promueva altos niveles de motivación, así como actitudes acordes con la cultura de control.

e. La pronta atención de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización para el fortalecimiento del SCI”.

Las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información en su artículo 1.6 “Decisiones sobre asuntos estratégicos de TI”, indica:

“...El jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de TI en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización...”

Así mismo, el artículo 5.2 “Seguimiento y evaluación del control interno en TI” de ese cuerpo normativo, dispone lo siguiente:

“...El jerarca debe establecer y mantener el sistema de control interno asociado con la gestión de las TI, evaluar su efectividad y cumplimiento y mantener un registro de las excepciones que se presenten y de las medidas correctivas implementadas...”

Sobre el tema de la aprobación del Foro Estratégico de Gobernanza a los Modelos Meta de Gobierno de TIC y de Seguridad de la información, el Máster Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones indicó:

“Como Foro Estratégico no se formalizó la propuesta de modelo meta de gobierno de TIC, pero si la Arq. Gabriela Murillo, convocó a los gerentes para presentarlo y que conocieran los resultados de la fase tres, sin embargo, no se presentó a la reunión la Gerente Médico, y tampoco estuvo la Gerente de Logística porque en ese momento la Arq. Murillo Jenkins era la que la sustituía por incapacidad de salud.

No se otorgó a aprobación pues faltaba de previo la autorización de la Junta Directiva. Si hubo comentarios y observaciones de parte ellos que constan en la minuta de ese día.”

Adicionalmente, el Máster Picado Mora indicó:

“En cuanto al Foro Estratégico de Gobernanza, no se realizó porque no fue conocido el Plan por la Junta Directiva, la idea era aprobar el Consejo Tecnológico para que efectuara las aprobaciones correspondientes.”

Con respecto a la participación y rol del Foro Estratégico mencionado, el Máster Picado Mora señaló:

“Este sería el consejo tecnológico, pero el rol es de participación de validez de las etapas, las etapas más importantes son las tres que es la que aporta la visión institucional de las TIC y la fase cinco queremos presentarla porque es el plan de acción para el cierre de brechas con respecto a los modelos meta.”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

AL consultársele a dicho funcionario con respecto sobre los niveles de comunicación con la Junta Directiva o la Presidencia Ejecutiva, señaló:

“Yo no diría problemas de comunicación, sino problemas de espacio para analizar el proyecto, aunque algunos conocen del mismo, como órgano colegiado ha sido difícil buscar los espacios.

Las limitaciones de espacio han sido tanto en Junta como en Consejo de Presidencia y Gerentes.”

La situación descrita pudo ocasionar que el proyecto avanzara a etapas posteriores sin que se hubieran validado los supuestos del diseño de los modelos, hallazgos encontrados por la firma consultora, factores críticos de éxito de la implementación, entre otros elementos que permitieran tener la realimentación de actores fundamentales en el proceso.

Lo anterior adquiriere relevancia si se considera la cantidad de hallazgos clave identificados como producto de la consultoría realizada por la firma en el desarrollo de las fases del proyecto, cuyo detalle se brinda a continuación:

Tabla No.7
Brechas identificadas en la CCSS

Dimensión evaluada	Cantidad de hallazgos clave	Cantidad de brecha identificadas
Análisis del contexto estratégico para las TIC	27	24
Análisis de servicios de TIC	51	45
Análisis de procesos de TIC	16	18
TOTAL	94	87

Fuente: Elaboración propia Auditoría Interna a partir del Informe de PwC

En ese sentido destacan los siguientes hallazgos relevantes señalados por PriceWaterhouseCoopers:

- El modelo corporativo de la CCSS se apoya en roles y estructuras, que integran múltiples actores, pero que no establecen un modelo de gobernanza TIC.
- No se tienen estructuras o mecanismos que se orienten específicamente a fomentar o asegurar la integración entre los múltiples actores en TIC.
- Las decisiones sobre inversiones y gastos en TIC muestran un enfoque mayoritariamente de asignación (de presupuesto), con poco control y evaluación.
- Se toman decisiones de impacto institucional alrededor de proyectos y ámbitos gerenciales, con mínima visibilidad institucional.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- Las decisiones sobre inversiones y gastos en TIC muestran un enfoque mayoritariamente de asignación (de presupuesto), con poco control y evaluación.
- Se carece de mecanismos efectivos para la priorización de las necesidades del negocio relacionadas con TIC.
- Los mecanismos de integración de las diferentes áreas de TIC de la CCSS son insuficientes para garantizar la alineación de TI con las estrategias del negocio.
- La participación del negocio en los procesos de TIC no está claramente delimitada.
- Los procesos de gestión de TIC actuales no son estandarizados, difiriendo no sólo entre las direcciones o áreas de TI, sino entre las unidades de una misma dirección de TIC.
- La asignación de responsabilidades no está claramente definida.
- No se cuentan con mecanismos para valorar el desempeño de la gestión de TIC.
- Se identificaron islas operativas entre las funciones de TIC, lo cual dificulta la comunicación entre éstas, el trabajo conjunto y el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.

Debe destacarse que el plan propuesto por la Firma Consultora define una estrategia general de transición que plantea la adopción gradual del nuevo Modelo de Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información en la CCSS, suministrando un Plan de Acción que busca apoyar el cierre de brechas del Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información.

En ese sentido, la propuesta de plan de acción incorpora 36 iniciativas entre acciones y proyectos necesarios para la implementación del modelo meta por etapas o fases a fin de cerrar las brechas existentes, lo cual se detalla a continuación:

Tabla No. 8
Cantidad de iniciativas por realizar

Eje de acción	Cantidad de iniciativas
Gobernanza	9
Gestión de TIC	22
Seguridad de la Información	2
Transversal	3
TOTAL	36

Fuente: Elaboración propia Auditoría Interna a partir del Plan de Acción PwC

Entre las iniciativas de mejora inmediata, propuestas dentro de la transición e implementación del Modelo de Gobernanza, Gestión de TIC y Seguridad de la Información se encuentran:

- Definir el Modelo de toma de Decisiones.
- Modelar la Arquitectura Actual de aplicaciones, datos y tecnologías



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- Habilitar el Consejo Tecnológico
- Formalizar una mesa de servicios de TIC
- Habilitar un esquema de documentación normativa y seguimiento de procesos
- Habilitar la Administración del Portafolio de Proyectos y Acciones
- Habilitar la gestión de cambio organizacional
- Habilitar la estructura organizacional de TIC

Lo anterior es relevante, considerando que el modelo de gobernanza que se adopte debe considerar las necesidades y la visión integral de la Institución.

Por su parte, la participación de los gerentes en cada fase pudo facilitar el desarrollo de las siguientes etapas, conociendo sus criterios, requerimientos, capacidades, limitaciones y enfoques de los modelos meta desarrollados.

5. SOBRE EL AVANCE DEL PROYECTO SIN APROBACIÓN DEL MODELO META DE GOBIERNO DE TI Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Se determinó que el proyecto avanzó a las fases cuatro, cinco y seis, sin disponer de la aprobación de la Junta Directiva en su rol de Jerarca Institucional, ni del Foro Estratégico de Gobernanza de TIC según el rol establecido para esta instancia en el plan de trabajo respectivo.

En ese cuerpo normativo, en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, apartado 4.5.2 Gestión de proyectos, se indica:

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

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

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



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*
- e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”*

Al respecto, el Ing. Picado Mora, Subgerente de la DTIC, señaló:

“El proyecto y la contratación efectuada no se pueden detener, me corresponde como director de Tecnologías de información seguir avanzando hasta donde pueda para lograr los objetivos de la contratación y de la planeación táctica realizada.”

La situación descrita pudo ocasionar que las brechas identificadas en fase cuatro y las iniciativas y proyectos de fase cinco y seis para lograr la implementación del modelo meta tanto de gobernanza de TIC como de Seguridad de la Información no respondieran a las necesidades y visión institucional en esa materia, pudiéndose generar riesgos asociados al desaprovechamiento del recurso humano y económicos utilizados en el desarrollo de estas fases subsiguientes.

6. SOBRE LAS INICIATIVAS RELACIONADAS CON GESTIÓN DE TIC INCLUIDAS EN EL ENTREGABLE DE LA FASE CINCO DEL PROYECTO.

Esta Auditoría identificó, dentro de las iniciativas indicadas por la firma consultora en el “Plan de Acción para el cierre de brechas”, producto de la fase cinco del proyecto, 22 de ellas que corresponden a temas de gestión de las TIC, y específicamente 12 se relacionan con funciones establecidas para la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC) en el ámbito de acción señalado en el respectivo Manual de Organización.

En ese sentido llama la atención que a la fecha se estén presentando oportunidades de mejora detectadas por la firma consultora en la gestión de la DTIC, siendo que el manual mencionado se encuentra oficializado desde el 2012 en su versión actualizada.

En la siguiente tabla se muestran las 12 iniciativas mencionadas anteriormente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
 Apdo.: 10105

Tabla No. 10
Iniciativas y funciones relacionadas según Manual de Organización DTIC

Iniciativas	Funciones según Manual de Organización
ICP06 Habilitar la gestión de calidad del software	<p>Establecer políticas y estrategias de carácter global que promuevan la calidad de los productos y procesos en el área de tecnologías de información y comunicaciones, con base en lo establecido en el Consejo de Presidencia y de Gerentes, los requerimientos de la organización y la investigación respectiva, con el fin de lograr la eficiencia, la calidad y la productividad en el desarrollo de la gestión.</p> <p>Promover la aplicación de normas y técnicas de calidad, debidamente aprobadas por la autoridad superior, con base en la regulación existente, para lograr un desarrollo efectivo de las tecnologías de información y las comunicaciones.</p>
ICP03 Habilitar gestión de eventos de la plataforma tecnológica central y los servicios TIC	<p>Otorgar el mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura de redes telefónicas, con base en las políticas y normativa institucional vigente, con el propósito de mantener los equipos en óptimas condiciones para lograr un servicio eficiente.</p> <p>Administrar el Backbone institucional, a partir de los requerimientos y recursos disponibles, con el propósito de asegurar el servicio y la operación de los servidores institucionales, en beneficio de los usuarios.</p>
IPL05 Gestionar el cumplimiento y el control interno	<p>Diseñar, instruir, actualizar y evaluar el sistema de control interno, conforme con las políticas y lineamientos institucionales establecidos, con la finalidad de lograr eficacia en el desarrollo de la gestión y racionalidad en el uso de los recursos.</p>
IMI05 Habilitar un esquema de documentación de normativa y seguimiento de procesos	<p>Mantener una base de datos actualizada que contenga en forma integral la regulación, la normativa técnica, las políticas, los protocolos y los estándares vigentes en tecnologías de información y comunicaciones, de conformidad con los requerimientos internos y los lineamientos establecidos, para facilitar la toma de decisiones y la aplicación de los mecanismos de control y evaluación.</p>
IMP14 Habilitar la gestión de continuidad del negocio	<p>Elaborar planes de contingencia, para la operación efectiva de los sistemas críticos institucionales, según la normativa interna y externa, con la finalidad de lograr, en casos de desastre, la continuidad de los servicios y la recuperación de información en los diversos niveles de la organización.</p> <p>Elaborar planes de contingencia en su ámbito de competencia, de acuerdo con las políticas definidas, con el propósito de garantizar la continuidad de los sistemas.</p> <p>Elaborar planes de contingencia en los sistemas de comunicaciones, con base en las políticas definidas, con el propósito de garantizar la continuidad de los servicios.</p>
IMP13 Integrar la operación del Proyecto EDUS-ARCA en el Modelo de Gobernanza de TIC	<p>Administrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente, con el fin de apoyar el desarrollo efectivo de la gestión.</p> <p>Provee a la Institución de los sistemas de información en salud integrados, ajustados a los estándares y requerimientos institucionales, que permitan la toma de decisiones y el intercambio electrónico de información entre los usuarios de salud de los diferentes niveles: central, regional y local.</p>
ICP02 Habilitar la gestión de cambios	<p>Aplicar los parches y migración a otras versiones de los sistemas actuales, mediante la aplicación de las metodologías de trabajo y los recursos disponibles, a efecto de que los sistemas funcionen correctamente.</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Iniciativas	Funciones según Manual de Organización
y liberación de soluciones tecnológicas.	Gestionar la adquisición, distribución y control de las versiones de las licencias de uso interno, a partir de las políticas y los planes establecidos, con el objetivo de contribuir al desarrollo efectivo de la gestión.
ICP05 Habilitar procesos para la gestión del software	Responsable del desarrollo de los sistemas de información institucionales, del mantenimiento correctivo y preventivo de los mismos, de las modificaciones requeridas por el software, de suministrar los servicios a los usuarios, del soporte técnico a las actividades de Telesalud y la automatización de los sistemas en el área Financiera-Administrativa y de Salud.
IMI04 Formalizar una mesa de servicios TIC	Otorgar servicios de apoyo tecnológico en su ámbito de acción, conforme con los requerimientos de los usuarios, los estándares y las metodologías de trabajo definidas, con el fin de apoyar la gestión efectiva de las áreas de trabajo institucionales. Otorgar el mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura de redes de datos WAN, de acuerdo con los requerimientos de la Institución, con la finalidad de mantener una comunicación efectiva.
IMP03 Habilitar la gestión financiera de TIC	Administrar los recursos financieros internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el objetivo de apoyar el desarrollo de los procesos de trabajo.
IMP08 Consolidar el centro procesamiento principal y el centro de procesamiento alternativo de la CCSS.	Proporcionar a la administración activa un sitio alternativo para la custodia y el procesamiento de información de los sistemas críticos institucionales, de acuerdo con las normativas y planes de contingencia, con el fin de lograr en caso de desastre la continuidad de la gestión institucional.
ILP04 Adaptar la gestión de proveedores	Organizar e implementar un proceso eficaz de programación y adquisición de los insumos, equipos, software y servicios técnicos de diversa naturaleza, entre otros, que requiere la Dirección de Tecnologías de Información y sus áreas de trabajo adscritas, con base en la identificación y análisis de las necesidades que proponen las diversas áreas de trabajo, con el propósito de facilitar el desarrollo de la gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de acción PwC.

El Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información, señala en su objetivo general el siguiente:

“Apoyar la gestión de los usuarios mediante el desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones, la formulación de la regulación, la normativa técnica, las políticas y las estrategias globales, con la participación de los diversos niveles de la organización, para lograr la prestación efectiva de los servicios de salud y de pensiones.”

Sobre iniciativas de gestión de las TIC y seguridad de la información mencionadas anteriormente, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la DTIC, indicó lo siguiente:

“Debemos unir las iniciativas de gestión propias de la DTIC como el ADES y el plan operativo con los proyectos del Modelo Meta. La toma de decisiones del Consejo Tecnológico no se hará a corto plazo pues la misma habilitación del Consejo requiere una serie de tareas para su funcionamiento. Por





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

ejemplo, se deben establecer las responsabilidades a la alta gerencia de Junta Directiva, forma de tomar acuerdos, cuales aspectos deben decidir y conocer. Sin embargo, considero que la división entre gobierno y gestión es clave para la obtención de un alineamiento estratégico.”

La situación descrita podría evidenciar debilidades en la gestión de TIC institucional como producto de la consultoría efectuada por la firma consultora en las fases del proyecto evaluado, lo anterior en virtud que tienen la posibilidad de abordarse a partir de ajustes en el desarrollo de funciones establecidas en el Manual de Organización de la DTIC, cuyo cumplimiento es de índole obligatorio.

Adicionalmente, se podría generar riesgos en la satisfacción en los usuarios ante los servicios brindados en el nivel central, propiciando la búsqueda de soluciones alternativas en detrimento del uso eficaz y eficiente de los recursos institucionales.

7. OPORTUNIDAD DE LOS PAGOS

Se comprobó que la factura correspondiente al trabajo realizado por la empresa consultora PwC en la fase cinco se tramitó 12 días después de lo estipulado en el pliego cartelario. La recepción definitiva del entregable de esta etapa se efectuó el 26 de diciembre del 2017, sin embargo, la factura se tramitó el 7 de febrero del 2018, es decir, 42 días naturales después.

En ese sentido, mediante oficio DTIC-0685-2018 del 8 de febrero de 2018, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de Tecnologías de Información y Comunicaciones, traslada al Máster Endry Núñez Salas, Jefe de la Sub-área de Gestión Administrativa (SAGAL-DTIC), la factura 0023174 por concepto de honorarios del contrato N°007-2016 "Servicios de Consultoría para el diseño del Modelo Gobernanza de las TIC y horas de servicio por demanda para el desarrollo del plan de intervención inmediata" (Fase 5).

Al respecto, el cartel y el contrato indicaban en la forma de Pago, lo siguiente:

“La CAJA cancelará los bienes y servicios, 30 días naturales, posterior a la emisión del acta de recepción definitiva y la correcta presentación de la factura por parte del Contratista a la Caja.”

El artículo 203 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, sobre la etapa de recepción definitiva señala:

“(…) Todo pago a cargo de la Administración se realizará luego de la recepción definitiva de los bienes y servicios...”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información, en el apartado 2.5, señalan lo siguiente:

“La organización debe optimizar el uso de recursos financieros invertidos en la gestión de TI procurando el logro de los objetivos de esa inversión, controlando en forma efectiva dichos recursos y observando el marco jurídico que al efecto le resulte aplicable. ”

Mediante DTIC-2176-2016, del 17 de noviembre del 2016, el Máster Robert Picado Mora, subgerente de la DTIC remitió al Máster Manuel Montillano Vivas, Encargado General del Contrato, copia del contrato indicando dentro de las responsabilidades de la Administración, lo siguiente:

“Recibo de los productos o servicios: Tramitar el pago respectivo ante el Departamento de Tesorería...”

Sobre la situación planteada el Máster Picado Mora, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

“Si hubo atraso y fue porque el producto requería mayor validación.”

Una gestión inoportuna de pagos ocasiona que la ejecución presupuestaria no se realice conforme su planificación, pudiendo provocar concentraciones de pagos en algunos periodos de tiempo, afectando la adecuada y oportuna ejecución de inversiones asociadas a otras iniciativas institucionales.

La tramitación de facturas efectuada no conforme con lo establecido en el cartel y contrato, podría afectar el equilibrio financiero del contratista, al no disponer del pago en la fecha esperada y planeada, aspecto que podría impactar el cumplimiento de sus actividades contractuales y con ello comprometer los resultados esperados del proceso de adquisición.

8. GESTIÓN DE MINUTAS

De conformidad con la revisión efectuada a las minutas del proyecto, las cuales son gestionadas por el Ing. Manuel Montillano Vivas, Encargado General del Contrato, se evidenció que las mismas carecen de:

- Control de acuerdos tomados.
- Asignación de responsables.
- Plazos de cumplimiento.
- Relación de los acuerdos con la información que fue objeto de análisis de las reuniones.
- Aprobación de temas abordados.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- Seguimiento a los acuerdos pendientes.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, en su artículo 4.5.2 Gestión de proyectos, indican lo siguiente:

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

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

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

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

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el Capítulo I Normas de Aplicación General, punto 1.5, sobre la Gestión de Proyectos, lo siguiente:

“La organización debe administrar sus proyectos de TI de manera que logre sus objetivos, satisfaga los requerimientos y cumpla con los términos de calidad, tiempo y presupuesto óptimos preestablecidos.”

Sobre este tema, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones indicó con respecto al responsable de la gestión de minutas en el proyecto, lo siguiente:

“El rol específico no fue definido de manera formal, en algunos casos la empresa y en otros el administrador del contrato.”

La situación descrita podría generar desfase en la programación establecida, debido a la falta de seguimiento a los acuerdos pendientes, afectando el cumplimiento de los objetivos previamente



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

establecidos en la contratación y por ende, la finalización exitosa del proyecto. Asimismo, no es posible vincular la información analizada y revisada en cada una de las reuniones a efecto de tener trazabilidad de las acciones ejecutadas, limitando los mecanismos para la atención del deber de rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos.

9. SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS MODELOS META.

Se comprobó que no se ha llevado a cabo la planificación requerida en el desarrollo de las 36 iniciativas institucionales que constituyen la implementación del Modelo Meta de Gobernanza de TIC y Seguridad de la Información en la CCSS, omitiendo los siguientes aspectos:

- Análisis de la viabilidad institucional de cada iniciativa requerida.
- Contextualización de cada iniciativa a la operativa institucional para la gestión de proyectos.
- Estimación de costos e inversiones asociadas.
- Sostenibilidad financiera de la ejecución de las iniciativas planteadas.
- Vinculación con otros proyectos institucionales en ejecución a nivel institucional relacionadas con el desarrollo de funciones por parte de unidades de la CCSS, así como de los incluidos en los portafolios gestionados por la DTIC.
- Asignación de recursos humanos según los perfiles y disponibilidad de tiempo definidos por la firma consultora.
- Revisión de la estructura organizacional requerida.
- Otros que se estime pertinente contemplar en atención a normativa y mejores prácticas de gestión de proyectos.

En ese sentido, es importante señalar que la firma consultora definió al menos 37 perfiles requeridos para la ejecución de iniciativas, entre ellos destacan:

1. Coordinador del proyecto
2. Especialista en Seguridad de la información
3. Especialista en Infraestructura de seguridad
4. Gestor de la Seguridad de la Información
5. Gestor de la Seguridad Informática
6. Apoyo técnico
7. Arquitecto Empresarial
8. Arquitecto de Aplicaciones
9. Arquitecto en Infraestructura tecnológica
10. Arquitecto de Datos e Información



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

11. Especialista en servicio TIC
12. Especialista en COBIT5
13. Analista de infraestructura tecnológica
14. Analista de aplicaciones
15. Especialista en servicio TIC
16. Especialista en procesos de desarrollo software
17. Especialista en Gestión de QA (Aseguramiento de la Calidad)
18. Ingeniero en Procesos y Tecnologías Médicas.
19. Especialista en Integración de TIC
20. Analista de Riesgos
21. Especialista en modelos de gobernanza
22. Especialista en gestión de portafolios
23. Especialista en Gobernanza y estrategia
24. Especialista en gestión de capital humano.
25. Ingeniero en procesos
26. Experto en infraestructura tecnológica
27. Especialista en gestión de activos y configuración
28. Gestor de demanda de servicios
29. Especialista en modelos de gestión TIC
30. Especialista en Continuidad de negocio
31. Especialistas en emergencias y salud ocupacional
32. Especialista Financiero
33. Especialista Contable
34. Especialista de gestión financiera de servicios TIC
35. Especialista en contratación
36. Especialista en administración de servicios tercerizados
37. Especialista en Control Interno

Por otra parte, de acuerdo con el entregable mencionado, se requerirán 71.707 (setenta y un mil setecientos siete) horas hombre para llevar a cabo las 36 iniciativas. A continuación, se presenta el resumen de horas requeridas para cada una de ellas:

Tabla No. 11
Horas requeridas para las iniciativas

Tipo de Iniciativa	Número de iniciativas	Cantidad de horas hombre por iniciativas
Inmediata	5	No se especifica
Transversal	3	No se especifica



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Corto plazo	7	17.162
Mediano Plazo	15	37.247
Largo Plazo	6	17.298
Total	36	71.707

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos del Proyecto.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, en su artículo 4.5.2 Gestión de proyectos, indican lo siguiente:

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

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

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

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

Al respecto el Máster Picado Mora, indicó lo siguiente:

“...La transformación es profunda, pero debe irse dando poco apoco para ir montando las estructuras que requiere el proyecto para obtener los modelos de gobierno y mejorando la gestión de TIC. El modelo está orientado a los servicios y calidad de TIC, se ha decidido implementar marcos de referencia como ITIL, COBIT, ISO para seguridad. (...)

La idea con estas horas es dar prioridad en su uso a las iniciativas de acción inmediata, a fin de aprovechar la consultoría para ello. Después de la aprobación de los modelos meta tenemos que analizar si se requerirán más horas para ver como salimos con las iniciativas de cierre de brecha. (...)



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Se está trabajando en una licitación por horas para abordar gran parte de los componentes de consultoría requerido para avanzar en el desarrollo del plan de acción. Las estimaciones es que el contrato pueda entrar en operación para el próximo año...”

La situación planteada puede ocasionar que no se logre el cierre de brechas identificadas para la obtención de los Modelo Meta de Gobierno de las TIC y Seguridad de la Información, por falta de una estrategia de sostenibilidad tanto de recurso humano como financiero, de igual manera, significar una priorización no adecuada de los insumos requeridos, afectando la concreción de las iniciativas propuestas en el Plan de Acción diseñado producto de la consultoría efectuada por la firma PwC.

CONCLUSIONES

La gobernanza de Tecnologías de Información permite considerar y evaluar las necesidades de los usuarios, así como las condiciones y capacidades, fijando directivas que establezcan un alineamiento de las TIC a las estrategias definidas en orientación a la función sustantiva de las empresas e instituciones, asegurando el logro de sus objetivos y garantizando el cumplimiento del marco regulatorio en que se encuentran enmarcadas.

En ese sentido, el proyecto establecido en torno a la Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la Información incluyó diversas fases en las cuales se propondría un modelo a implementar en la CCSS, así como la identificación de brechas y sus respectivas iniciativas para alcanzar la meta propuesta.

En ese sentido debe hacerse la aclaración referente al alcance del proyecto mencionado, el cual no se circunscribe a la ejecución de las fases planteadas en la consultoría, sino que ésta constituiría el insumo a partir del cual la Institución disponga de los elementos requeridos para adoptar el modelo que le permita gobernar y gestionar eficientemente las TIC y seguridad de la información, lo anterior en el contexto y marco jurídico aplicable a la Caja.

De acuerdo con la revisión efectuada se identificaron debilidades en la planificación de las fases que han ocasionado atrasos en el proyecto, evidenciando que transcurrido más de un año y siete meses desde la adjudicación del proceso de compra a la firma consultora, aún no se dispone de las aprobaciones en los términos y niveles organizacionales establecidos, y por ende, se ha prorrogado el inicio formal de las iniciativas para el cierre de brechas que permitan la implementación del modelo meta requerido.

En caso de aprobación del modelo propuesto y en virtud del tiempo requerido para la ejecución de esas iniciativas es preciso que la Institución desarrolle las acciones pertinentes para planificar la



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

implementación del mismo, contemplando una contextualización de la operativa institucional, estimación de recursos, valoración de estructura organizacional, sostenibilidad financiera, entre otros aspectos en virtud del nivel que reviste el proyecto dentro de la gestión de la CCSS.

La falta de un modelo de gobernanza de las TIC no posibilita que se disponga de mecanismos para el direccionamiento de las TIC y no permite que los niveles superiores tengan una visión clara y completa de los beneficios que se deben obtener de las inversiones en tecnología.

Por tal razón, considera este Órgano de Fiscalización, debe existir compromiso de parte del Jерarca Institucional, así como de las instancias destacadas en el ámbito estratégico, táctico y operativo, para alcanzar el objetivo de disponer de un modelo meta de gobierno de TIC y seguridad de la información adoptando las medidas de monitoreo y evaluación que se consideren necesarias durante su desarrollo.

Finalmente, la implementación del modelo meta de gobierno de TIC y de seguridad de la información no solo implica la participación de diferentes grupos y unidades, sino que plantea retos, acciones y esfuerzos de coordinación que obligan a los responsables a efectuar un proceso de planificación integral, una gestión de cambio y proceso de socialización a fin de que se puedan percibir de manera tangible y medible los beneficios que traerá a la Institución.

RECOMENDACIONES

AL DOCTOR FERNANDO LLORCA CASTRO, EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE EJECUTIVO O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO

1. En su rol de Patrocinador Institucional del Proyecto evaluado en el presente informe, conformar un equipo intergerencial con representación de esa Presidencia, que analice integralmente las iniciativas planteadas producto de la Consultoría contratada para la implementación del modelo meta propuesto por la firma PwC, considerando al menos los siguientes aspectos para cada una de ellas:
 - Análisis de la viabilidad institucional.
 - Contextualización a la operativa institucional para la gestión de proyectos.
 - Estimación de costos e inversiones asociadas.
 - Sostenibilidad financiera.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

- Vinculación con otros proyectos planificados y en ejecución a nivel institucional relacionadas con el desarrollo de funciones por parte de unidades de la CCSS, así como los incluidos en los portafolios gestionados por la DTIC.
- Asignación de recursos humanos según los perfiles y disponibilidad de tiempo definidos por la firma consultora.
- Revisión de la estructura organizacional requerida.
- Otros que se estime pertinente contemplar en atención a normativa y mejores prácticas de gestión de proyectos.

Los resultados obtenidos en el análisis desarrollado deberán hacerse de conocimiento del Foro Estratégico de Gobernanza en TIC, o la instancia gerencial que se estime pertinente, presentando una propuesta de plan de implementación de las iniciativas referentes al modelo meta con posibles escenarios de ejecución, a fin de gestionar el aval de la Junta Directiva Institucional según corresponda.

Lo anterior en virtud del rol de ese nivel jerárquico para la toma de las decisiones estratégicas requeridas en materia de TIC.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a este Órgano de Fiscalización en un plazo de seis meses, a partir de la recepción del presente informe, la documentación que respalde las acciones efectuadas en torno al análisis requerido, así como el aval por parte del Jerarca Institucional.

A LA ARQ. GABRIELA MURILLO JENKINS, EN SU CALIDAD DE GERENTE DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO.

2. Efectuar una revisión integral de la gestión llevada a cabo en torno a las fases de la consultoría contratada en virtud de las oportunidades de mejora identificadas en torno al alcance de los objetivos en los plazos indicados en la planificación original, cumplimiento de roles, presentación de informes de avance, gestión de minutas, pagos al proveedor y demás aspectos señalados en los hallazgos uno, dos, tres, cinco, siete y ocho del presente informe. Lo anterior considerando adicionalmente los riesgos señalados en el informe ATIC-072-2017 emitido por esta Auditoría.

Una vez revisados los temas pertinentes en ese sentido, esa Gerencia deberá tomar las medidas que estime pertinentes con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos por los cuales se conceptualizó el proyecto, así como evitar que se presenten este tipo de oportunidades de mejora en otras iniciativas de importancia institucional que se ejecuten a futuro.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 10105

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a este Órgano de Fiscalización en un plazo de tres meses, a partir de la recepción del presente informe, la documentación que respalde las acciones efectuadas en torno a la revisión solicitada, y las respectivas medidas tomadas a ese nivel Gerencial.

3. Instruir a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y áreas adscritas a ella, realizar una revisión de las brechas detectadas por la firma consultora en torno a la gestión de TIC, las cuales derivaron en las iniciativas cuya temática se relaciona con funciones ya destacadas en el Manual de Organización de esa unidad, con el fin de identificar las causas de su materialización, y se establezca un plan de acción en aras de garantizar el cumplimiento del marco regulatorio aplicable.

Esa Gerencia deberá establecer los mecanismos de control que corresponda para brindar seguimiento al cumplimiento del plan de acción mencionado.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a este Órgano de Fiscalización en un plazo de tres meses, a partir de la recepción del presente informe, la documentación que respalde la revisión efectuada, el plan de acción definido y los mecanismos de control establecidos al respecto.

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, se procedió a comentar los resultados del informe el 29 de junio del 2018, con la Licda. María Elena Matamoros Jiménez, funcionaria de la Presidencia Ejecutiva, el Lic. Jorge Porras Pacheco, Asesor de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, la Licda. Ana Salas García, funcionaria de esa Gerencia, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y Lic. Manuel Montillano Vivas, funcionario de esa unidad.

ÁREA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Licda. Idannia Mata Serrano
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Lic. Rafael Herrera Mora
JEFE DE ÁREA

OSC/RAHM/IMS/trg

