



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

**ATIC-351-2015**  
**13-11-2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó según la programación del Plan Anual Operativo 2015 del Área Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Auditoría Interna, con el fin evaluar la continuidad y avance del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Los resultados del estudio han permitido evidenciar la necesidad de fortalecer el involucramiento de los altos mandos y jerarcas a través de reportes trimestrales del avance de este plan al Consejo de Presidencia y Gerentes, así como garantizar la participación activa y compromiso de las áreas usuarias implicadas en los procesos contemplados en el Plan de Innovación (financieros, administrativos, Logística y Tecnologías de Información).

Por otro lado, mejorar los mecanismos para asegurar la calidad y el cumplimiento de los servicios contratados de la firma asesora para la Estructuración del Plan de Innovación, que entre otros permita a la Institución garantizar mediante un proceso continuo de supervisión, la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados, así como la documentación de los procedimientos asociados a esos servicios, con el fin de disponer de un marco de trabajo que facilite el entendimiento de acuerdos, estructuras, roles, tareas y responsabilidades entre las partes.

En virtud de lo expuesto, este Órgano de Fiscalización ha solicitado a la Gerencia Financiera como líder conductor del Plan de Innovación, adoptar las acciones concretas para asegurar atención de las recomendaciones señaladas en el presente informe, en congruencia con el marco normativo aplicable.



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

ATIC-351-2015  
13-11-2015

## ÁREA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

### EVALUACIÓN REFERENTE AL AVANCE DEL PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA DE LA CCSS

#### GERENCIA FINANCIERA

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se realizó en cumplimiento al Plan Anual Operativo 2015 de la Auditoría Interna.

#### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la continuidad y avance del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la Caja Costarricense de Seguro Social.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar las acciones realizadas por la Junta Directiva para el avance del Plan de Innovación, así como el involucramiento de las partes interesadas.
- Indagar sobre los controles implementados para asegurar la satisfacción y cumplimiento de los servicios contratados por terceros.
- Comprobar los mecanismos instaurados para asegurar la calidad de los servicios contratados.

#### ALCANCE

El estudio comprende el análisis de las acciones efectuadas por el Equipo Conductor del Plan de Innovación, en torno a la continuidad del Plan en el período de enero a julio del 2015, extendiéndose de ser necesario en pruebas específicas.

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

Para la realización del presente estudio se efectuaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Documentación suministrada por la Administración Activa.



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

- Acuerdos de Junta Directiva.
- Cronograma de actividades.
- Entrevista con el Lic. Ronald Lacayo Monge, Líder del Equipo Conductor de la Plan de Innovación.

## MARCO NORMATIVO

- Manual de Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información, Contraloría General de la República, (N-2-2007-CO-DFOE).

## ASPECTOS A CONSIDERAR DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

Esta Auditoría, informa y previene a los jefes 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 General de Control Interno 8292 referente al trámite de las evaluaciones efectuadas; 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 jefe 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 4 de diciembre del 2014, la Gerencia Financiera presentó ante la Junta Directiva el denominado “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS” basado en soluciones tecnológicas, el cual articula diversos proyectos, incluido el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero y Nómina Salarial, Nuevo Modelo de Gestión para el Sistema Centralizado de Recaudación y Plataforma Multicanal. Acordando en la sesión N°8754 de ese mismo día, en el artículo 20, los siguientes puntos para el avance y continuidad del Plan de Innovación:

### Para la atención de disposiciones anteriores y oficios de Auditoría:

*El ACUERDO PRIMERO: dar por atendido lo dispuesto en el artículo 7° de la sesión N° 8612, del 27 de noviembre del año 2012, el acuerdo tercero del artículo 15° de la sesión N° 8624, del 21 de febrero del año 2013, el artículo 29° de la sesión N° 8699, del 6 de marzo del año 2014, y el artículo 51° de la sesión N° 8705, del 27 de marzo del año 2014, todos ellos relacionados con*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

*información sobre el estado del denominado “Proyecto de Modernización del Sistema Financiero”, incluida la atención de las observaciones externadas por la Auditoría Interna en el oficio N° 26.629, fechado 26 de febrero del año 2014.*

- *Artículo 7° de la sesión N° 8612 del 27 de noviembre del año 2012: ““(…) se instruye a dichas Gerencias, para que continúen con la implementación del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional y la búsqueda de los medios de financiamiento, como alternativas integrada y definitiva para optimizar la gestión financiera de la Institución.”*
- *Artículo 15° de la sesión N° 8624, del 21 de febrero del año 2013: “instruir a la Gerencia Financiera para que, en conjunto con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, presenten ante esta Junta una propuesta técnica, un Plan Integral, en el componente tecnológico. (...)”*
- *Artículo 29° de la sesión N° 8699, del 6 de marzo del año 2014: “solicitar al Gerente Financiero que presente el respectivo informe sobre el avance del proyecto, en un plazo de quince días.” Referente a la atención al oficio de la Auditoría Interna 26.629 del 26 de febrero del 2014.*
- *Artículo 51° de la sesión N° 8705, del 27 de marzo del año 2014, atención al oficio de Auditoría AD-ASF-26889 de fecha 14 de marzo del año 2014.*

**Para la implementación a nivel institucional de un ERP<sub>1</sub> o GRP<sub>2</sub> en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del SICERE:**

*El ACUERDO SEGUNDO: dado su impacto en la eficiencia, eficacia y mejora de la gestión institucional, la producción de información integrada para la orientación y conducción estratégica, así como el desarrollo de un sistema de costos robusto y de alto grado de especificidad, aprobar la propuesta presentada por la Gerencia Financiera para la ejecución de la fase de diseño e integración (denominada fase cero) del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, cuyos principales componentes son la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).*

---

<sup>1</sup> Enterprise Resource Planning

<sup>2</sup> Government Resource Planning



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

### **Del acompañamiento de una firma consultora de clase mundial en el diseño del Plan de Innovación:**

*El ACUERDO TERCERO: en este contexto, y en virtud de la limitada experiencia institucional en esta materia, la diversidad de riesgos asociados a este tipo de Planes y Proyectos y el alto impacto (financiero y de gestión), que significa su éxito o fracaso, autorizar a la Gerencia Financiera para que realice las acciones pertinentes a efecto de contratar una firma consultora de clase mundial, que le acompañe en la fase de diseño e integración del referido "Plan de Innovación", procurando, en todo momento consistencia y articulación con la orientación estratégica de la Caja Costarricense de Seguro Social.*

### **Como designación del Director del Equipo conductor:**

*El ACUERDO CUARTO: que para la ejecución de la fase de diseño e integración del "Plan de Innovación", que se constituya un equipo conductor de este proceso, el cual estará liderado por el Lic. Rónald Lacayo Monge, Director de la Dirección de SICERE (Sistema Centralizado de Recaudación) y un equipo de funcionarios institucionales, que serán designados por la Presidencia Ejecutiva, conforme con la recomendación que para tales efectos, hará la Gerencia Financiera.*

### **Así, como para la participación de las demás gerencias:**

*El ACUERDO QUINTO: instruir a las restantes Gerencias y demás dependencias de la Institución, en particular, a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, y a la Dirección Tecnologías Información y Comunicaciones, para que apoyen a la Gerencia Financiera y al equipo conductor de la fase de diseño e integración del Plan de Innovación, en todos aquellos aspectos requeridos durante este proceso, en las áreas propias de su competencia y considerando esta iniciativa como de carácter institucional y de alta prioridad.*

En ese orden de ideas, mediante el cronograma estimado de actividades referente a la contratación de la consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación, se identificó que al 24 de julio estaba programada la publicación de la adjudicación en el Diario Oficial la Gaceta, y como parte de las actividades futuras se consideran: posibles recursos de apelación, la resolución de los mismos, las garantías de cumplimiento, la confección del contrato y revisión por parte de la Dirección Jurídica, así como la notificación al contratista, prevista para el 13 de noviembre del 2015, lo anterior sin contemplar recursos de objeción, que podría extender la fecha 15 días hábiles más.



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

## Descripción del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y logística:

En oficio GF-24.590-14 del 14 de octubre del 2014, se describe al Plan de Innovación como una referencia dinámica que deberá evolucionar y ajustarse conforme las necesidades y estrategias institucionales, indicando que la primera fase (Fase Cero) del mismo consiste en construir el Modelo de Gobierno para el Plan, de forma que se posibilite la generación de políticas, estrategias y medidas completamente accionables, para el avance oportuno y asertivo, determinar las brechas existentes entre los procesos de la institución y las mejores prácticas, establecer los alcances y estrategias de solución, asimismo, definir y cuantificar los beneficios, mediante el acompañamiento de una firma experta, el cual se estima en 0,80 millones de dólares y una duración de 8 meses.

Asimismo, el Plan de Innovación contempla tres importantes ítems:

- La Modernización del Sistema Financiero y Nómina Salarial, cuya solución propone un modelo de gestión corporativo y centralizados utilizando las mejores prácticas, a implementarse en la Fase Uno (32 meses de duración) y un monto total de 34,86 millones de dólares.
- El Nuevo Modelo de gestión para el Sistema Centralizado de Recaudación, se propone implementar un modelo de gestión basado en procesos, soportado en tecnología de gestión integral por procesos BPM (Business Process Management) y Arquitectura Orientada a Servicios, SOA (Service Oriented Architecture). Con un monto total de 4,64 millones de dólares y una duración de 24 meses.
- La Plataforma Multicanal, con el fin de dotar a la institución de una infraestructura moderna acorde a las necesidades mediante el uso de nuevas tendencias tecnológicas en las comunicaciones y canales de acceso a los clientes. El tiempo estimado son 12 meses y el costo de 1,22 millones de dólares.
- La inversión total del Plan de Innovación es de 41,53 millones de dólares y el tiempo estimado 40 meses (Fase 0: 8 meses, Fase 1: 32 meses).

## HALLAZGOS

### 1. DE LOS ACUERDOS EN TORNO AL AVANCE DEL PLAN DE INNOVACIÓN

Como se indica en los antecedentes de este informe, en sesión N°8754 del 4 de diciembre del 2014, artículo 20, la Junta Directiva acuerda entre otros aspectos, brindar continuidad al Plan de Innovación, considerando entre otros los siguientes puntos:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

- Dar atendida las observaciones de la Auditoría Interna en los diversos oficios 26.629 fechado 26 de febrero 2014 y AS-ASF-26889 del 14 de marzo 2014.
- La implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).
- El acompañamiento de una firma consultora de clase mundial en el diseño del Plan de Innovación.
- Designación del Lic. Rónald Lacayo Monge, Director de SICERE, como Líder del Equipo Conductor.
- Instruir el apoyo de las demás gerencias en el Plan de Innovación.

En ese sentido, si bien, la aprobación de la Junta Directiva data de diciembre 2014, según el cronograma estimado de actividades, la contratación de la Firma Consultora, encargada de la Estructuración del Plan de Innovación, podría concretarse a finales del mes de noviembre del 2015, fecha en la que iniciaría la Fase Cero<sup>3</sup> del Plan de Innovación.

Lo anterior considera esta Auditoría, evidencia que pese a los esfuerzos efectuados, los resultados no han sido exitosos en una iniciativa de alto impacto que ha sido aprobada por el Jefe Institucional, y que pretende a través de su ejecución mejorar al mediano y largo plazo la gestión financiera, administrativa y logística.

Las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el apartado 1.6 relacionado a las “Decisiones sobre asuntos estratégicos de TI”, indica que :

*“El jefe 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.”*

Asimismo, en el inciso 3.1, sobre las Consideraciones generales de la implementación de TI, refieren que:

*“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo de arquitectura de información e infraestructura tecnológica. Para esa implementación y mantenimiento debe:*

---

<sup>3</sup> Fase de Estructuración del Modelo de Gobierno, generación de políticas, estrategias, determinar brechas, cuantificar beneficios, hoja de ruta.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

a. *Adoptar políticas sobre la justificación, autorización y documentación de solicitudes de implementación o mantenimiento de TI.*

b. *Establecer el respaldo claro y explícito para los proyectos de TI tanto del jerarca como de las áreas usuarias. (...)*

g. *Tomar las provisiones correspondientes para garantizar la disponibilidad de los recursos económicos, técnicos y humanos requeridos.*

h. *Formular y ejecutar estrategias de implementación que incluyan todas las medidas para minimizar el riesgo de que los proyectos no logren sus objetivos, no satisfagan los requerimientos o no cumplan con los términos de tiempo y costo preestablecidos (...)* ”

Al respecto, el Lic. Ronald Lacayo Monge, Director de SICERE, que funge como Líder del Equipo Conductor del Plan de Innovación, manifestó:

*“En lo que respecta al patrocinador del Programa o Plan de Innovación, a saber el Sr. Gerente Financiero, el apoyo ha sido total y absoluto. La atención de los temas puntuales a resolver, así como el escalamiento de asuntos competencia de otras gerencias ha sido el requerido, lo que ha posibilitado un avance oportuno de las actividades del Plan. Debo agregar que, además de apoyar, don Gustavo se ha involucrado en la gestión del Plan de Innovación, lo que ha permitido no solo un avance oportuno sino además asertivo.*

*En cuanto a los otros mandos, cada vez que se ha requerido de su apoyo la respuesta ha sido positiva y oportuna, sin embargo, en la etapa que se encuentra el Plan ha sido poco requerida la participación del Jerarca y los otros altos mandos.”*

Los procesos relacionados a la gestión de Tecnologías de Información son primordialmente como apoyo al logro de los objetivos institucionales; no obstante el involucramiento del jerarca y altos mandos en decisiones estratégicas de TI, específicamente en el Plan de Innovación es vital para el logro del equilibrio y la alineación con los objetivos, sin menoscabo de la eficiencia y simplificación de los procesos que éste conlleva.

## **2. DE LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO CONDUCTOR DE LA FASE CERO DEL PLAN DE INNOVACIÓN.**

Mediante oficio P.E. 26.115-15 del 7 de mayo del 2015, la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, Presidenta Ejecutiva de la CCSS, integra el Equipo Conductor de la Fase Cero del Plan de Innovación, con los siguientes miembros:

- Licda. Gabriela Arias Soto, Subdirectora de la Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

- Ing. Danilo Hernández Monge, Jefe Área Ingeniería de Sistemas, DTIC.
- Lic. Ronald Lacayo Monge, Director SICERE.
- Lic. Berny Montoya Fonseca, Jefe Área de Control Interno, Dirección Sistemas Administrativos.
- Licda. Karina Orozco Vargas, Dirección SICERE.
- Ing. Kleiber Rojas Varela, Jefe Área Servicios y Beneficios, Dirección de Prestaciones Sociales.
- Lic. Jorge Scott Wrigt, MAP, Dirección SICERE.
- Licda. Lucía Vargas Castro, Jefe Área de Diseño, Administración Puestos y Salarios.
- Lic. Minor Zúñiga Sedó, Jefe Área Registro y Control de Aportaciones, Dirección SICERE.

Así mismo, nombra como asesores del equipo gestor a:

- Licda. Karina Aguilera Martín, aspectos referidos a contratación administrativa.
- Lic. Pedro D. Álvarez Muñoz, aspectos de legalidad.
- Dr. Wilman Rojas Molina y Dr. Juan Antonio Ugalde Muñoz, ambos en aspectos referidos a la prestación y gestión de servicios de salud.

En ese sentido, llama la atención que dicha conformación tiene representación de Direcciones adscritas a la Gerencia Administrativa, Logística, Médica, Dirección SICERE, Dirección Jurídica, Área de Ingeniería de Sistemas, no así, de la Dirección Financiero Contable, siendo que el Plan incorpora las mejoras en la gestión financiera de la Institución.

Las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el inciso 3.1, sobre las Consideraciones generales de la implementación de TI, indican que:

*“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo de arquitectura de información e infraestructura tecnológica. Para esa implementación y mantenimiento debe:*

*(...)*

*c. Garantizar la participación activa de las unidades o áreas usuarias, las cuales deben tener una asignación clara de responsabilidades y aprobar formalmente las implementaciones realizadas.”*

Al respecto, el Lic. Ronald Lacayo Monge, Director de SICERE, que funge como Líder del Equipo Conductor del Plan de Innovación, indicó:

*“En primera instancia es necesario referirme, de forma muy general y breve a la génesis del Plan de Innovación.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

*La Gerencia Financiera atendía diversas propuestas de mejora de las unidades que la conforman (Financiero Contable, Cobros, Inspección, SICERE), a saber: Modernización del Sistema Financiero, Nueva Plataforma para la Gestión de Cobros, Expediente Digital del Patrono, Nuevo Modelo de Gestión para el SICERE, todas ellas basadas en la adquisición o desarrollo de soluciones tecnológicas. Cabe indicar que cada propuesta respondía a una funcionalidad específica de cada área, sin contar con un enfoque general.*

*En este contexto, se identificaron una serie de temas comunes en las diversas propuestas por lo que se consideró necesario integrarlas y articularlas bajo una visión gerencial, con el fin de potenciarlas basándolas en un análisis de procesos de punta a punta, para proponer soluciones integrales y hacer un eficiente uso de los recursos. Se identifica entonces un conjunto de proyectos relacionados, mismos que la Gerencia Financiero propone a la Junta Directiva sean integrados en un Programa, para su adecuada gestión. Este programa se denomina "Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera- administrativa y logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas".*

*La Junta Directiva considera de alto impacto la propuesta y acuerda darle alcance institucional, en razón de ello se conforma el actual Equipo Conductor de la Fase 0 del Plan. Este equipo está integrado por representantes de cada una de las gerencias y el grupo base que trabajó la propuesta inicial del Plan, en conjunto con el Sr. Gerente Financiero. Este grupo base aporta la Dirección y Asistencia Ejecutiva del Plan, así como las figuras denominadas Líderes funcionales. Los representantes de las gerencias se constituyen como especialistas de área y se nombra un equipo de asesores.*

*El trabajo del Equipo Conductor de la Fase 0 del Plan, se ha concentrado en la revisión de la situación actual de la Caja en los aspectos financieros, administrativos, logísticos y de TIC de cara a identificar las iniciativas existentes en la Institución y determinar elementos comunes que favorezcan su integración. Asimismo se pretende conocer, preliminarmente, las acciones que se deben atender desde ya, en cada una de las iniciativas identificadas, para que se pueda implementar una mejora en los procesos y que puedan ser gestionadas enteramente por el área pertinente.*

*Estas acciones preliminares que está desarrollando el equipo conductor serán asumidas y profundizadas por la firma de consultoría que resulte ganadora del proceso licitatorio 2015LA-000029-05101, que se encuentra en la etapa de adjudicación.*

*Durante la ejecución de la fase 0 se desarrollará también el análisis específico por áreas de competencia con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en los procesos y brechas con respecto a las mejores prácticas de la industria. En esta etapa todos los expertos de negocio deberán participar a efecto de establecer las brechas y oportunidades de mejora, en conjunto con la firma consultora, la que a partir de esos insumos, definirá los*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

*alcances de los diferentes proyectos que conforman el Programa o Plan de Innovación, así como su integración. Es decir, será en esta fase en la que se discuten temas especializados, que tanto la Dirección Financiero Contable como las demás áreas involucradas (steakholders), serán protagonistas.*

*Una vez que se defina la arquitectura de solución para los temas financiero contables y por tanto el alcance del proyecto de Modernización del Sistema Financiero Contable, será la Dirección Financiero Contable la que asuma la dirección y ejecución de ese proyecto, bajo el control y supervisión de los encargados del Plan o Programa de Innovación, según se haya estructurado el gobierno de éste.*

*A la fecha, la Dirección Financiero Contable está realizando un diagnóstico de las acciones que debe ejecutar para mejorar sus procesos y no requieren de sistemas de información, pero que deben estar ejecutadas de cara a la eventual implementación de un nuevo sistema de clase mundial.”*

Asimismo, el Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable de la Institución, indicó al respecto:

*“El no formar parte del equipo conductor en la Fase Cero, obedece más a una decisión gerencial, no obstante, es importante indicar que la primera fase es la construcción de un marco conceptual, posteriormente, vendrá la implementación de las estrategias definidas, en las cuales debo participar activamente por ser el dueño del proceso financiero en conjunto con mi equipo de trabajo.*

*En algunas conversaciones con Ronald Lacayo, el líder del Equipo Conductor de la Fase Cero del Plan de Innovación me ha hecho saber que mi participación será clave en las siguientes fases.*

*(...) es importante el involucramiento del personal de Tecnologías de Información, no solamente la partes usuarias financieras, administrativa y de logística. Esto porque los ERP son herramientas que automatizarán y alinearán muchos de los procesos contables y financieros de la institución que se llevan a cabo en Sistemas Informáticos Institucionales administrados por la Dirección de Tecnologías de Información que deben integrarse con el ERP para que realmente podamos hablar de una contabilidad en línea. Este proceso se logra con la participación activa y el involucramiento del personal de Tecnologías de Información.”*

La participación activa y compromiso de las áreas usuarias involucradas en los procesos contemplados en el Plan de Innovación (financieros, administrativos, Logística y Tecnologías de Información) son relevantes para la definición de requerimientos, en el proceso de transferencia de conocimientos, como soporte en la evaluación de resultados y beneficios, y especialmente necesarios como gestores del cambio en la implementación de las estrategias.



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

### 3. DE LOS MECANISMOS INSTAURADOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS.

Esta Auditoría no identificó mecanismos para asegurar la calidad y el cumplimiento de los servicios contratados de la firma asesora para la Estructuración del Plan de Innovación, que entre otros permita a la Institución garantizar mediante un proceso continuo de supervisión, la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados.

Las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, establecen en el artículo 4.6 sobre la administración de servicios prestados por terceros, que:

“ (...)

*d. Minimizar la dependencia de la organización respecto de los servicios contratados a un tercero.*

*e. Asignar a un responsable con las competencias necesarias que evalúe periódicamente la calidad y cumplimiento oportuno de los servicios contratados.”*

Sobre este respecto, el Lic. Ronald Lacayo Monge, Líder del Equipo Conductor del Plan de Innovación, manifestó:

*“En primera instancia se tiene la revisión por parte del Equipo Conductor de la Fase 0 del Plan, quienes acorde con el conocimiento experto de sus procesos, deberán validar que las propuestas sean accionables, sin embargo, los integrantes del señalado equipo no poseemos las competencias, experiencia, ni conocimiento experto que nos permita validar que las propuestas de la firma consultora sean las de mayor calidad.*

*A estos efectos, considero necesario contratar un especialista independiente que funja con asesor de la CCSS en esta materia y supervisor de la firma consultora, con el fin de que las propuestas que ésta realice sean accionables para la Caja y se ajusten a altos estándares de calidad.”*

Asimismo, el Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable de la Institución, indicó que se debe considerar en el Plan de Innovación, varios aspectos, entre ellos el tema de gestión del cambio, la experiencia de la empresa contratada y un gestor de calidad:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

*“(...) es necesaria una figura de asesor, que pueda medir el avance y la calidad de los productos contratados, un aliado de la institución con amplia experiencia en estos proyectos, que escuche nuestras preocupaciones y necesidades en cada una de las etapas para posteriormente transmitir las y exigir su cumplimiento al implementador.”*

El no disponer de controles para asegurar el cumplimiento de los servicios contratados a la firma externa encargada de la Estructura del Plan de Innovación, podría impactar negativamente en riesgos asociados a la dependencia de terceros, servicios que no satisfagan los requerimientos, así como afectar la calidad, seguridad y continuidad del Plan de Innovación.

#### **4. SOBRE LOS CONTROLES IMPLEMENTADOS PARA ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR TERCEROS.**

Si bien, al cierre de este estudio no se había oficializado la contratación de la firma externa para la Estructuración del Plan de Innovación, esta Auditoría no identificó documentación de los procedimientos asociados con los servicios de terceros, que entre otros permita a la Institución crear un marco de trabajo que garantice una adecuada administración de los servicios contratados, y que facilite el entendimiento de acuerdos, estructuras, roles, tareas y responsabilidades entre las partes.

Las Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, establecen en el artículo 4.6 sobre la administración de servicios prestados por terceros, que:

*“La organización debe asegurar que los servicios contratados a terceros satisfagan los requerimientos en forma eficiente. Con ese fin, debe:*

- a. Establecer los roles y responsabilidades de terceros que le brinden servicios de TI.*
- b. Establecer y documentar los procedimientos asociados con los servicios e instalaciones contratados a terceros.*
- c. Vigilar que los servicios contratados sean congruentes con las políticas relativas a calidad, seguridad y seguimiento establecidas por la organización (...) “*

El Lic. Ronald Lacayo Monge, Líder del Equipo Conductor del Plan de Innovación, manifestó sobre este tema:

*“Efectivamente, el cartel para la contratación de la firma consultora, exige que todo el trabajo se documente en una herramienta informática, con capacidad para integrar, roles, responsabilidades, riesgos, aplicativos, datos, normativa, organización, es decir con capacidad para documentar la arquitectura empresarial actual, así como con capacidad para diseñar y simular propuestas de arquitectura empresarial.”*



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

La falta de documentación respecto a los servicios y atributos que requiere la institución de la firma consultora que implementará la Estructura del Plan de Innovación, así como la falta de claridad respecto a esos servicios podría afectar la definición de estructuras, roles, tareas y responsabilidades de las partes, dificultades de incorporar cambios y la escasez de criterios para la evaluación del cumplimiento de los acuerdos.

## CONCLUSIÓN

En un esfuerzo de la institución por integrar la información financiera y adecuar la gestión administrativa y logística a las mejores prácticas a nivel mundial, es que la Junta Directiva impulsa el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística.

Entre los puntos a destacar de este Plan de Innovación, está la implementación de una herramienta ERP, Sistema de planificación de Recursos Empresariales, el acompañamiento de una firma consultora para la Estructuración del Plan, la participación de las Gerencias y la definición del líder del Equipo Conductor.

A la fecha y según el cronograma de actividades, se espera que en noviembre del año en curso, casi un año después de su aprobación en Junta Directiva, se concrete la adjudicación de la firma consultora, quién tendrá a cargo la conformación de este Plan, llamada Fase Cero.

En ese sentido, esta Auditoría expone a través de este informe la importancia de la participación activa y compromiso de todas las partes interesadas, lo anterior según se pudo constatar que no existe participación de la Dirección Financiero Contable de la Institución en el Equipo Conductor del Plan.

Por otro lado, si bien a la fecha no se ha concretado la fase de contratación de la firma, en la documentación proporcionada por la Administración Activa, no se identificó la conformación de un marco de trabajo que brinde a la institución el entendimiento de los acuerdos, estructuras, roles y responsabilidades de ambas partes; así como los mecanismos para asegurar la calidad y cumplimiento de los servicios a contratar, que permitan a la institución garantizar la eficacia y eficiencia de los mismos en los procesos involucrados.

En razón de lo anterior, esta Auditoría emite una recomendación con el fin de que pueda ser considerada por el Equipo Conductor del Plan de Innovación.



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

## RECOMENDACIÓN

### A LA GERENCIA FINANCIERA

1. Según lo evidenciado en este informe, se deben realizar las siguientes acciones con el fin de garantizar un adecuado avance en el cumplimiento del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS:
  - Emitir y elevar al Consejo de Presidencia y Gerencia un reporte periódico del avance del Plan de Innovación, según lo dispuesto el 4 de diciembre del 2014 en acuerdo séptimo, sesión 8754 de Junta Directiva.
  - Integrar a los funcionarios representantes de las unidades institucionales cuyo proceso se encuentre directamente relacionado con los temas incluidos en el Plan de Innovación según se estime pertinente.
  - Asignar a un responsable con las competencias necesarias que evalúe periódicamente la calidad y cumplimiento oportuno de los servicios contratados como parte del cumplimiento del Plan de Innovación.
  - Establecer y documentar los procedimientos, roles, responsabilidades asociados a los servicios de terceros que se brinden en el Plan de Innovación, de tal forma que le permita al Equipo Conductor asegurar que dichos servicios satisfagan los requerimientos en forma eficiente.

Lo anterior deberá hacerse de conocimiento de la Junta Directiva Institucional con el fin de que sea avalado y oficializado.

#### **Plazo de cumplimiento de la recomendación es de 3 meses.**

2. En virtud de los antecedentes de este proyecto, previo a la conceptualización del Plan de Innovación Financiera, se considera necesario que esa Gerencia valore una vez superada la etapa actual de dicho plan, reconsiderar el alcance de la iniciativa para enfocarse prioritariamente en brindar solución a la obsolescencia del Sistema Financiero Institucional, necesidad que constituyó el origen del proyecto y que fuera evidenciada por parte de Órganos de Fiscalización Interna y Externa.

Así mismo, es importante que el desarrollo de este plan se encuentre debidamente fundamentado en un análisis de factibilidad financiera, operativa y técnica que permita orientar a la Administración a tomar decisiones respecto de la gestión de los proyectos asociados en forma oportuna, y sustente las medidas a seguir en torno a la continuidad del mismo.

#### **Plazo de cumplimiento de la recomendación es de 3 meses.**



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

## COMENTARIO DE RESULTADOS

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados del presente estudio fueron comentados con lo funcionario: Lic. Ronald Lacayo Monge, Líder del Equipo Conductor del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS el 8 de octubre del 2015.

La Administración se encuentra de acuerdo con los hallazgos y recomendación consignada en el informe de control interno presentado.

### ÁREA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Licda. Jacqueline Picado Sánchez  
**ASISTENTE AUDITORÍA**

Lic. Rafael Herrera Mora  
**JEFE DE ÁREA**

RAHM/JPS/lba