



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

ATIC-72-2017
09-08-2017

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio se realizó en concordancia con el Plan Anual Operativo 2017 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 la planificación, en aspectos como alcance del proyecto, cumplimiento de cronograma, entre otros, adicionalmente, se determinó la necesidad de disponer de una estimación de costos de la implementación del proyecto que permita a los niveles estratégicos de la Institución, la planificación y priorización de los recursos requeridos para garantizar no solo la sostenibilidad económica del Proyecto, sino también el alcance de sus objetivos.

En ese sentido, este Órgano Fiscalizador considera que, en términos de sostenibilidad financiera, el máximo Jerarca Institucional debe disponer de elementos certeros que le permitan dimensionar los múltiples costos en que va incurrir la institución en aspectos como implementación de las soluciones, licenciamiento, mantenimiento, capacitación, necesidades de infraestructura, servicios profesionales, entre otros. En síntesis, aspectos que como patrocinador le permitan a la Presidencia Ejecutiva y a la Junta Directiva analizar la inversión de la CCSS y los beneficios esperados de esta iniciativa.

Por otra parte, en relación con las necesidades de recurso humano dentro de la etapa de diseño e implementación no se visualizó la disponibilidad requerida de los participantes, los perfiles idóneos y requisitos del personal, lo cual impide determinar una estrategia de cómo estos funcionarios podrían enfrentar sus tareas cotidianas para las que fueron originalmente contratados y los esfuerzos que el Proyecto Modelo de Gobernanza les demanda.

Además, se evidenció dentro de un marco de proyección para la implementación del modelo meta de Gobierno de TIC y de Seguridad de la Información, la necesidad de definir una estrategia para el aprovechamiento de las 2500 horas contratadas bajo la modalidad de según demanda, en virtud de que deben ejecutarse en un periodo definido. De igual forma, deberá revisarse la participación de personal clave que está involucrado en otros proyectos de alto impacto en la Caja.

Finalmente, respecto a la administración de proyectos se determinaron debilidades en la gestión de riesgos, documentación de actividades relacionadas con el Modelo Meta de Seguridad de la Información y trámite de pago a la firma consultora, así como otros aspectos de cumplimiento contractual. Por otra



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

parte, se determinaron atrasos en la entrega de los productos; gestión documental no oportuna, aspectos que podrían afectar la consecución de los objetivos planteados en términos del tiempo, alcance y costos.

En virtud de lo expuesto, este Órgano de Fiscalización institucional ha solicitado a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, 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-72-2017
09-08-2017

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 2017 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

- Identificar las acciones llevadas a cabo por la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en relación con el Proyecto Modelo de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de la Información.
- Revisar la ejecución contractual 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”, realizada en torno al Proyecto Modelo de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de la Seguridad de la Información.
- Verificar la planificación del Proyecto Modelo de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de la Seguridad de la Información, y su alineación con instrumentos institucionales aplicables.
- Revisar el análisis y gestión de riesgos efectuados en el proyecto dentro del contexto actual de la CCSS.
- Verificar la identificación de necesidades de recursos humanos y financieros en torno al diseño e implementación del Modelo Meta de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de la Información, en sus fases posteriores.



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 al Proyecto Modelo de Gobierno de TI y de Seguridad de la Información de la CCSS, en el periodo de noviembre 2015 al 22 de mayo del 2017.

Al respecto, es pertinente señalar que se verificó el cumplimiento de los plazos y entregables correspondientes a las fases uno y dos señalados en el Contrato No. 007-2016 correspondiente a 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”, del 16 de enero del 2017 al 22 de mayo del 2017.

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 documentos:
 - ✓ Plan Estratégico Institucional 2015-2018.
 - ✓ Agenda Digital Estratégica (ADES)
 - ✓ Expediente de contratación de la Licitación Abreviada N° 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.
 - ✓ Cronograma de actividades.
 - ✓ 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.
- Máster Manuel Montillano, funcionario de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones designado como Coordinador Técnico del Proyecto.



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

MARCO NORMATIVO

- Ley N°. 8292 – Ley General de Control Interno, CR.
- Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) N° R-CO-9-2009.
- Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información, Contraloría General de la República.

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

Las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) constituyen una herramienta fundamental para la transformación de las empresas y las instituciones públicas, en ese sentido, la Caja Costarricense del Seguro Social no es una excepción, ya que mediante su utilización le permiten aspirar a ser una organización digital eficiente en materia de salud y pensiones que pueda satisfacer las necesidades de sus asegurados y pensionados.

En ese sentido, es fundamental el alineamiento que deben tener las TIC con las funciones sustantivas de la Institución y sus planes estratégicos, por lo que el concepto de gobernanza toma relevancia para alcanzar sus metas. La Auditoría Interna, en diferentes informes ha señalado 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, entre ellos el estudio ATIC-287-2013.

De igual forma, el informe ATIC-102-2017, 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



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

dirección y gestión que le permitan mejorar sus capacidades en esa materia y asegurar el logro de sus objetivos estratégicos y tácticos.

El Gobierno de tecnologías de información y comunicaciones consiste en un marco completo de estructuras, procesos y mecanismos relacionales, en el que las estructuras implican la existencia de funciones de responsabilidad, como los ejecutivos y responsables de las áreas de Tecnologías de Información (TI), así como diversos comités de TI. Los procesos se refieren al monitoreo y a la toma de decisiones estratégicas de TI. Los mecanismos relacionales incluyen las alianzas y la participación de la organización de TI, el diálogo en la estrategia y el aprendizaje compartido.

De acuerdo con el marco referencial COBIT (Objetivos de Control para las Tecnologías de Información), el Gobierno de TIC, asegura el logro de los objetivos de la organización, al evaluar las necesidades de las partes interesadas, las condiciones y opciones; fijando directivas al establecer prioridades y tomar decisiones; así como monitorear el desempeño, cumplimiento y progreso, comparándolos con las directivas y objetivos acordados. En ese sentido, constituye una parte esencial del gobierno de la institución o empresa en su conjunto y agrupa la estructura organizativa y directiva.

Por ello, la administración planifica, construye, ejecuta y monitorea las actividades conforme a las directivas fijadas por el ente de Gobierno para lograr los objetivos de la organización.

El principal objetivo de Gobierno de TIC, no es solo garantizar que las tecnologías de información y comunicaciones estén alineadas a la estrategia de la Institución, sino que los servicios se presten con el máximo valor posible y de la forma más eficiente. Adicionalmente, permite que los riesgos relacionados con TIC sean identificados y administrados oportunamente, haciendo un uso eficiente de los recursos.

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 tramitó una contratación de servicios profesionales para el diseño de un Modelo Meta de Gobernanza de TIC y de Gobierno de Seguridad de la Información para la CCSS. A continuación, se destacan los principales aspectos de esta adquisición.

Sobre la licitación de 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 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” dio inicio en agosto del 2016. La consultoría requerida en el cartel, incluía un ítem único con dos subítemes:



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

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), con la indicación de que podría verse reducido, dependiendo de la cantidad de horas efectivas, que según demanda se utilizarían para la satisfacción del punto 1.2, horas de servicios profesionales.

El desglose adjudicado fue el siguiente:

- Subítem 1.1: ₡273.600.000,00 (Doscientos setenta y tres millones seiscientos mil colones con 00/100)
- Subítem 1.2: ₡100.000.000,00 (Cien millones de 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.

Con esta contratación dio inicio el proyecto de diseño e implementación de un Modelo Meta de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la Información el 16 de enero del 2017. De acuerdo al plan de trabajo establecido, las actividades correspondientes al subítem uno finalizarían en octubre 2017 y la utilización de las 2500 horas concluirían seis meses después de la obtención del Modelo Meta.

Sobre el Proyecto Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de la Información.

El objetivo general del proyecto es diseñar e implementar el modelo meta de Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información para la CCSS definiendo seis fases con sus respectivos entregables, los cuales se muestran en la siguiente tabla:



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

Tabla 1
Entregables por Fase

Fases	Entregables
Fase 1 – Planificar el proyecto	<p>1.1 - Plan de trabajo de la consultoría, este plan debe incluir al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan del alcance.• Plan de recursos.• Plan de riesgos.• Plan de comunicación.• Plan de gestión de cambio.• Plan de calidad.• Plan de seguimiento y control de la asesoría.• Plan de tiempos. <p>1.2 - Informes de seguimiento mensuales</p>
Fase 2 – Entender el contexto de negocio	<p>2.1 - Informe del Análisis del estado actual de la gestión de TIC y Seguridad de la Información.</p> <p>2.2 - Informe de capacidades de gobierno y gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.</p> <p>2.3 - Diagnóstico de políticas, procedimientos y procesos relacionados con seguridad de las TIC y su gobierno.</p> <p>2.4 - Informe de resultados de las actividades de concientización.</p>
Fase 3 – Definir el modelo meta integral de Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la Información	<p>3.1 - Informe de diseño del modelo meta integral de Gobierno de TIC</p> <p>Este entregable incluye la definición de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Visión estratégica de la función de TIC en la CAJA• 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, según COBIT 5.0.• Modelo meta de gestión de la seguridad de la información• Modelo meta de medición y seguimiento del desempeño de TIC• Modelo meta de organización de TIC <p>El modelo meta de organización de TIC establecerá</p>



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

Fases	Entregables
	<p>tanto la visión futura de la organización interna de TIC, como las estructuras, funciones y responsabilidades para la gobernanza, considerando por lo menos las siguientes figuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos Jerarcas • Comité de Tecnologías de Información • Comité de Arquitectura • Comité de Riesgos y Seguridad <p>Oficina de Proyectos</p>
<p>Fase 4 – Analizar las brechas integrales del Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones evaluando el Gobierno de la Seguridad de la Información</p>	<p>4.1 - Informe de análisis de brechas del Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información.</p> <p>Este informe debe incluir al menos los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del contexto estratégico del gobierno y gestión de TIC. • Análisis del modelo de gestión de la seguridad de la información. • Análisis de la estructura organizacional de TIC. • Análisis de procesos de gestión de TIC según el Marco de Referencia COBIT 5. • Análisis de las brechas de la situación actual contra el modelo operativo meta. Tomando como referencia COBIT 5.0.
<p>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</p>	<p>5.1 - Plan de Acción consolidado para el cierre de brechas</p> <p>Este plan de acción debe incluir los siguientes aspectos:</p> <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)) <p>Programa de Inducción (Gobierno en TIC y Gobierno de la Seguridad de la información)</p>
<p>Fase 6 – Definir un Plan de Intervención Inmediata</p>	<p>6.1 - Plan de Intervención Inmediata para el cierre de brechas (Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información).</p> <p>Considera aspectos como:</p>





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

Fases	Entregables
	<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. <p>6.2 - Diseño de elementos orientadores para la gestión de la seguridad de la información.</p> <p>Este diseño debe contener al menos, los siguientes elementos:</p> <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 • Metodología de riesgos para la seguridad de la información <p>Metodología para la identificación y priorización de activos de cara a la seguridad de la información</p>

Fuente: Plan de trabajo de la Consultoría.

El proyecto de Gobierno de TIC se encuentra establecido en la denominada Agenda Digital Estratégica (ADES), la cual es descrita por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones como un instrumento para definir los esfuerzos en materia de TIC alineados con las estrategias institucionales, que orienten y prioricen la toma de decisiones en el uso y asignación de recursos en las TIC en la Institución.

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:



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

Tabla 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
Comité Ejecutor del Proyecto	Licda. Johanna Mora Ulate	Gerencia de Pensiones
	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
Director del proyecto	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
	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 DTIC



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

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 DEL PROYECTO

1.1 Respecto del alcance del proyecto

De acuerdo con la revisión de la documentación aportada por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, así como la incluida en el expediente de la licitación abreviada No. 2016LA-000003-1150, se determinó que el Proyecto en revisión, originalmente no incluyó el abordaje del tema de seguridad de la información en el alcance de la contratación, sino hasta la publicación del cartel correspondiente.

Lo anterior se fundamenta en que una vez revisados los siguientes documentos, no se observó la inclusión del tema mencionado en el alcance ni en sus objetivos:

- Solicitud de inicio de trámite, oficio TIC-0774-2016, folio 001.
- Solicitud de gestión de certificación presupuestaria, TIC-SAP-0036-2016, folio 012.
- Designación como encargado general del contrato, TIC-0543-2016, folio 013
- Estudio para determinar la cantidad de horas necesarias, folios 016-023.
- Estudio de mercado, folios 024-028.
- Especificaciones técnicas, folios 029-039.
- Solicitud de mercancías, folio 099.
- Estudio preliminar y de factibilidad, folios 088-097.

Por otro lado, tampoco fue incorporado el tema de Seguridad de la Información en la autorización de las subpartidas para la consultoría, en la decisión inicial ni en el estudio de mercado.

1.2 Sobre el cumplimiento del cronograma

Según los plazos establecidos en el cronograma de proyecto aprobado, se determinaron atrasos de hasta dos meses en las actividades a ejecutar en la fase dos denominada "Entender el contexto del negocio"¹.

¹ Negocio: referencia utilizada por la Consultora PwC para describir la actividad principal de la Institución.



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

De conformidad con el contrato de la consultoría y de acuerdo con el plan de trabajo aprobado por el Director del Proyecto, el objetivo de esta fase era entender el contexto estratégico de la CCSS para obtener las capacidades de gobierno y gestión de las tecnologías de información y comunicaciones y de la seguridad de la Información, es decir, recopilar los insumos necesarios que orientaran la definición de un modelo meta, alineado y sensibilizado con la realidad del negocio institucional.

Entre las principales actividades de esta fase se encuentran:

- Análisis del contexto de la gobernanza en la gestión de TIC y Seguridad de la Información.
- Informe consolidado de análisis de capacidades.

Con el propósito de revisar el cumplimiento del plan de trabajo, en cuanto a las entrevistas y sesiones de trabajo, correspondientes a la fase dos del plan de trabajo, se efectuó reunión el 24 de abril del 2017, con el Máster Manuel Montillano Vivas, Coordinador Técnico del Proyecto Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, en la cual presentó entrevistas y sesiones pendientes y atrasadas, entre ellas destacan:

Tabla 3
Cumplimiento de sesiones de trabajo

Área de estudio	Unidad requerida para entrevista o sesión de trabajo	Fecha programada	Fecha realizada
Negocio	Gerencia Financiera	08/03/2017	08/05/2017
Negocio	Direcciones de la Gerencia Financiera	09/03/2017	10/05/2017
Negocio	Gerencia Médica	17/03/2017	25/05/2017
Negocio	Gerencia de Pensiones	08/03/2017	25/04/2017
Negocio	Direcciones de la Gerencia Médica y CENDEISS	20/03/2017	12/05/2017
Negocio	Dirección Regional Servicios Médicos Chorotega	13/03/2017	11/05/2017
Negocio	Dirección Regional Servicios Médicos Pacífico Central	16/03/2017	24/04/2017
Negocio	Hospital Dr. Raúl Blanco Cervantes	14/03/2017	04/04/2017
Negocio	Hospital Monseñor Sanabria	15/03/2017	27/04/2017
Negocio	Direcciones de la Gerencia de Logística	14/03/2017	27/04/2017
Negocio	Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia	20/03/2017	17/04/2017
TIC	Dirección Regional Servicios Médicos Chorotega	14/03/2017	11/05/2017
TIC	Consejo de CGI de Direcciones Regionales de Sucursales	02/03/2017	16/05/2017
TIC	CGI Hospital Dr. Tony Facio	21/03/2017	19/04/2017
TIC	CGI Hospital México	16/03/2017	17/04/2017

Fuente: Información del Proyecto Gobierno de TIC y Seguridad de la Información.

Adicionalmente, el Máster Montillano Vivas, indicó a esta Auditoría, que se incluyeron algunas entrevistas no programadas originalmente, pero que producto de otras sesiones de trabajo, el equipo del proyecto estimó conveniente considerarlas, entre ellas mencionó:



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

- Área de Salud de Coronado.
- Hospital Nacional Psiquiátrico.
- Clínica Clorito Picado.
- Centro de Gestión Informática (CGI) Gerencia Financiera.

1.3 Sobre la consideración de los costos de la implementación del Modelo Meta de Gobierno de TIC

Se evidenció que en el instrumento de planificación de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), denominado Agenda Digital Estratégica 2016-2020 (ADES), no se consideró la inversión requerida para posibles subproyectos que permitirían completar la implementación del Modelo Meta de Gobierno de Tecnologías de Información y Comunicaciones en su proyección para el 2019 y 2020.

En ese sentido, se identificó para el 2018, únicamente la inversión de ₡100.000.000,00 (cien millones de colones 00/100), correspondiente a las 2500 horas de servicios profesionales para el desarrollo de actividades aprobadas del plan de intervención.

De acuerdo con el ADES², el modelo de gobernanza y gestión de las Tecnologías de información y comunicaciones, en su fase uno, tiene una inversión para los años del 2016 al 2020, de ₡520.000.000,00 (quinientos veinte millones de colones con 00/100), distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 4
Inversiones 2016-2020

Año	Monto estimado en millones de colones
2016	20
2017	400
2018	100
2019	0
2020	0
Total	520

Fuente: ADES

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5.2 Gestión de Proyectos, inciso e., señala lo siguiente:

² De acuerdo con el oficio GIT-7354-2017 del 02 de marzo del 2017, la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, valida la Agenda ADES como parte de la estrategia en el Plan Estratégico Institucional, indicando que la misma es parte del Eje de Desarrollo, incluida en el Tema 7 de ese Documento.



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

“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:

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.”

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”

Por otra parte, 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.*



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.

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."

De acuerdo con el Máster Picado Mora, Director del Proyecto, el cronograma de entrevistas y sesiones de trabajo planificado tuvo atrasos específicamente en la etapa de recolección de información, indicando:

"(...) Entre las causas están la cantidad de entrevistas, creo que se fue muy optimista en la estimación del tiempo, creo que no se valoró la disponibilidad de los funcionarios requeridos, en algunas gerencias nos acogieron muy bien, sin embargo, en otras tuvimos problemas de disponibilidad de las personas, entre las unidades de trabajo que tuvimos dificultad fue con la Gerencia Financiera y la Gerencia Médica, a nivel de despacho, no así de hospitales, Áreas de Salud, etc.

Lo que sucede es que muchos funcionarios no tienen la claridad de que Gobernanza es un proyecto institucional y que los retrasos afectan seriamente su desarrollo".

Sobre el tema de los costos de proyectos, dicho funcionario señaló lo siguiente:

"Efectivamente no se consideró el presupuesto pues aún no se tiene claridad de los proyectos a realizar y de la estimación presupuestaria que requerirán.

La idea es que al final de la definición del modelo meta de Gobierno de TIC se deriven un conjunto de proyectos que vengán a consolidarse con otros que ya se están trabajando, como lo son: Data Center, Gestión de Servicios TIC, Comunicaciones Unificadas, Correo en la Nube, Servicios de desarrollo por terceros, Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Todos se conformarán en un programa de proyectos y esta actividad podría estarse teniendo en noviembre del 2017.



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

Por ahora no se tienen los costos que requerirán los proyectos de Gobierno de TIC.”

A criterio de esta Auditoría el hecho de que no se consideraran o no se realizara una estimación apropiada de elementos fundamentales en la planificación de un proyecto, como lo son alcance, tiempo y costo, obedece a la falta de seguimiento brindado por parte de los funcionarios a cargo del proyecto Modelo de Gobierno de TIC y Seguridad de la Información, debido a que el avance del mismo se sustenta fundamentalmente en la ejecución del contrato con la firma PwC, aunado a la disponibilidad de tiempo de los encargados de la dirección de esta iniciativa, debido al rol que ya desempeñan dentro de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Una inadecuada planificación de proyectos, podría ocasionar que la Institución no disponga de los recursos en los tiempos requeridos para la obtención de los modelos meta tanto de Gobernanza de TIC como de Seguridad de la Información, postergando los beneficios de estos mecanismos de dirección estratégica. Adicionalmente, esta situación afecta la credibilidad y la imagen del proyecto, factores que podrían influir de manera negativa en el ambiente de control, elemento necesario para la obtención de los resultados esperados.

No considerar la inversión requerida de costos del proyecto durante su ciclo de vida, ya sean directos o indirectos, podría ocasionar que la Junta Directiva y la Presidencia, como patrocinadores, no dispongan de los elementos necesarios que le permitan tener un dimensionamiento sobre las diferentes inversiones que debe realizar la Institución durante la implementación del Modelo de Gobierno de TIC y de la Seguridad de la Información, a fin de que el Jerarca Institucional pueda garantizar razonablemente que el comportamiento presupuestario de los ingresos y gastos durante esos años no impacte negativamente la estabilidad financiera del régimen de salud.

2. SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

En la revisión efectuada al documento denominado Plan de trabajo de la Consultoría y recibido por el Director y el Coordinador Técnico de Proyecto, mediante acta de aceptación definitiva del 17 de marzo del 2017, se determinó oportunidades de mejora en la identificación de riesgos planteada para el proyecto.

Dentro del documento del proyecto, la Consultora incluyó un apartado denominado plan de riesgos, en el cual se planteó una estrategia para administrar los riesgos asociados a la ejecución del proyecto, desarrollando acciones de tratamiento y prevención para 13 riesgos, los cuales se detallan en el Anexo 2 de este informe.



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

2.1 Suficiencia de los riesgos identificados por la empresa contratada:

No se incluyeron riesgos relacionados con etapas posteriores del proyecto de Gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información, así como tampoco se consideró la valoración del contexto actual y futuro de la Institución.

En ese sentido, no se identificó en la documentación mencionada, temas de relevancia tales como los mencionados a continuación, los cuales podrían presentarse dentro del desarrollo e implementación de los Modelos Meta requeridos:

- Disponibilidad del recurso humano dedicado al diseño e implementación efectiva el modelo meta definido a nivel institucional. Este riesgo también puede presentarse tanto en las áreas de prestación de servicios de salud y pensiones (negocio) como en la parte técnica (TIC), refiriéndose no solo a la cantidad de personal, sino también a los perfiles requeridos.
- Obtención del recurso financiero para la implementación del modelo meta definido. Existe la posibilidad que como parte del cierre de brechas entre las capacidades actuales y las deseables, sea necesario desarrollar subproyectos que requieran inversiones adicionales al monto de la contratación de consultoría.
- Plazo de implementación del modelo meta de gobernanza de TIC y de Seguridad de la Información; el período podría extenderse, aplazando los resultados.
- Cantidad de proyectos institucionales que se ejecutarían simultáneamente en la Institución podrían requerir atención de la agenda de trabajo de los gerentes y personal clave en las unidades.
- Disponibilidad del personal para participar del programa de nivelación de conocimientos y comprensión conceptual de temas relacionados con el Modelo de Gobierno de TIC.

Por otra parte, existe un grupo de riesgos que corresponden a una visión institucional, por lo que la perspectiva de un tercero contratado podría no coincidir, aspecto que a criterio de este Órgano de Fiscalización no fue valorado por el equipo de proyecto institucional a cargo. Dentro de este conjunto de riesgos se ubican, entre otros:

- Desarrollo de actividades por parte del equipo de PwC que le corresponde ejecutar dentro del proyecto a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Ejecución por parte de la firma consultora, de actividades y/o elaboración de entregables que no correspondan al Proyecto, utilizando las horas contratadas en la licitación 2016LA-000003-1150.
- Plazo del acompañamiento en la fase de intervención no coincida con la necesidad de la Institución.
- Criterios técnicos y de negocio contrapuestos entre los involucrados de la CCSS y los consultores de la firma PwC.



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

2.2 Revisión y análisis por parte de la Administración:

No se evidenció que se realizara un proceso de revisión y análisis por parte de la Administración para garantizar la suficiencia y pertinencia del plan de riesgos entregado por la firma Consultora con respecto a la realidad institucional, en aras de brindar realimentación, ya sea para señalar eventuales oportunidades de mejora, como también ajustes con el fin de garantizar la aplicabilidad y aprovechamiento de ese instrumento durante la ejecución del proyecto.

2.3 Actualización de los riesgos:

Durante el desarrollo de la fase dos, la cual tuvo una duración de aproximadamente tres meses, no se identificó evidencia documental relativa a la realización de un proceso de actualización de los riesgos valorados en la fase uno, pese a lo indicado en el Plan de Trabajo de la Consultoría:

“Durante el curso de la ejecución del proyecto, el Director de Proyecto de PwC velará por la continua gestión de riesgos del proyecto utilizando la matriz adjunta. En las reuniones de seguimiento se discutirán y analizarán posibles nuevos riesgos y se actualizará su estatus utilizando el instrumento adjunto”.

En ese sentido, debe considerarse lo establecido en el cartel, punto 1.1.2.1.2, respecto a los informes de seguimiento:

“(…) El contratista debe preparar informes de seguimiento mensuales partir de la fase 2 del subitem 1.1, con el fin de reportar el estado, del proyecto, considerando los siguientes aspectos:

- *Avance de las tareas planificadas para el período*
- *Descripción de los hallazgos y situaciones claves sucedidas en el período y que afecten la planificación del alcance o los tiempos.*
- *Descripción de los cambios en la planificación sucedidos en el periodo.*
- *Análisis de los riesgos e incidentes relacionados con el proyecto, detallando las acciones preventivas y correctivas necesarias.*
- *Seguimiento de la ruta crítica del proyecto.”*

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 14, valoración del riesgo, cita que:

“En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:



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

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

Las Normas Técnicas para la Gestión de las Tecnologías de Información, en el apartado gestión de riesgos 1.3, señalan:

“La organización debe responder adecuadamente a las amenazas que puedan afectar la gestión de TI, mediante una gestión continua que esté integrada al sistema específico de valoración del riesgo institucional y que considere el marco normativo que le resulte aplicable.”

Dentro del Plan de Recursos del proyecto, se incluyeron los roles y responsabilidades del equipo de trabajo de la CCSS, señalando, entre otros, los siguientes:

“Director del Proyecto: Rol estratégico responsable de velar por el éxito y el alineamiento estratégico del proyecto a la luz de la visión de negocios de la CCSS. Actúa en representación del proyecto ante las Gerencias, Comités y entes fiscalizadores.

Coordinador Técnico: Rol operativo responsable por la planificación, ejecución contractual y seguimiento efectivo del proyecto, a efectos de entregar los resultados acordados.”

Sobre el proceso de revisión aplicado para la conceptualización de los riesgos del proyecto de Gobierno de TIC y de la Seguridad de la Información, el Director del proyecto, Máster Robert Picado Mora, indicó:

“No trabajé directamente en ese detalle, me apoyé en el criterio del Coordinador Técnico del Proyecto, Lic. Manuel Montillano Vivas.

Por su parte, el Lic. Manuel Montillano Vivas, Coordinador Técnico del Proyecto, tampoco aportó documentación que permitiera evidenciar la revisión y/o actualización que hubiese realizado la Institución al respecto.



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

Esta Auditoría identificó como causa de la situación descrita que, en las minutas y documentos generados por el equipo de proyecto, este grupo de trabajo se concentró principalmente en las actividades establecidas en el cronograma de la fase dos, por lo que no se consideró en las reuniones efectuadas, tareas que no estuviesen programadas, aunque formaran parte del plan de trabajo elaborado, como lo es, la actualización de los riesgos.

La falta de una gestión integral de riesgos del proyecto puede ocasionar que no se minimice el impacto de esas vulnerabilidades o la reducción de sus efectos adversos, en caso de presentarse o materializarse. Esta situación puede provocar que el equipo del proyecto se vea sometido a presiones adicionales ajenas al cumplimiento de los objetivos por falta de una administración oportuna de ellos.

La identificación parcial de riesgos ocasiona la omisión de situaciones que pudieran presentarse durante el desarrollo del proyecto con un grado de probabilidad considerable, provocando que no se prevean acciones tendientes a mitigarlos o reducir el impacto de los mismos en caso de que se materialicen.

No propiciar un proceso de revisión y actualización de la gestión de riesgos puede ocasionar que no se realicen las acciones remediales de forma oportuna, generando atrasos o limitaciones en la obtención de los resultados o productos esperados.

3. SOBRE LOS ENTREGABLES DE LA CONSULTORIA

Esta Auditoría identificó respecto de los entregables de la empresa producto de la ejecución del proyecto, lo siguiente:

3.1 Documentación de entrevistas y sesiones de trabajo.

La empresa consultora no había remitido a la fecha de elaboración del presente informe documentación del proyecto sobre la gestión realizada e información recopilada en las actividades de entrevistas y sesiones de trabajo efectuadas con los funcionarios los cuales constituyen el insumo para identificar las capacidades institucionales en temas sustantivos y de TIC, de acuerdo con las actividades establecidas en el Plan de Trabajo de la firma. En ese sentido, tampoco se identificaron acciones de la Administración para solicitar esa información.

El cartel de la contratación, indica en el Capítulo 1, “Condiciones Técnico-Específicas”, punto 11 denominado “Derechos de Autor”, lo siguiente:

“(…) En apego a lo establecido en el artículo 14 y 15, título IV del Reglamento a la Ley de Derechos de autor y Derechos Conexos, las partes están obligadas a cumplir con los términos



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

de esta contratación. Por lo tanto, cualquier producto que se genere durante el periodo de la contratación será propiedad de la Caja.”

En ese mismo sentido, el contrato firmado por la CCSS y la empresa PwC, señala en la cláusula sexta, Derechos y Confidencialidad, Derechos de Autor, lo siguiente:

“En apego a lo establecido en el artículo 14 y 15, Título IV, del Reglamento a la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, las partes están obligadas a cumplir con los términos de este contrato. Por lo tanto, cualquier producto que se genere durante el periodo de la contratación será propiedad de la Caja.”

En línea con lo anterior, esta Auditoría identificó en el punto 11.3 “Restricciones” del Plan de Trabajo de la Consultora, la siguiente política del contratista PwC:

“Las metodologías e instrumentos de trabajo propietarios de PwC utilizadas para el desarrollo de las actividades del proyecto son marca registrada de PwC. Para efectos del proyecto serán utilizados como insumos únicamente por el equipo de trabajo de PwC y no serán entregados como parte de los informes o documentación de la contratación.”

La situación descrita en el presente hallazgo podría responder a una inadecuada aplicación de las disposiciones establecidas en el pliego cartelario y el contrato por parte de la Administración, aún pese a lo definido en la política de la empresa consultora mencionada anteriormente, ya que las condiciones planteadas por la CCSS fueron aceptadas por ésta al presentar su oferta y al realizar la suscripción del contrato.

Respecto a una posible contradicción entre la restricción enunciada en el Plan de trabajo entregado por la empresa contratada y lo señalado en los documentos de la contratación, el Máster Robert Picado Mora, Director del Proyecto de Gobierno de TIC y Seguridad de la Información señaló:

“(…) No encuentro contradicción, los productos generados son de la Institución y se establecieron claramente en el cartel de la licitación (…)”

Así mismo, el Máster Picado Mora, manifestó respecto de las entrevistas y sesiones de trabajo efectuadas por la firma consultora lo siguiente:

“(…) en conjunto con la Consultora, se tomó la decisión de que las sesiones de trabajo y las entrevistas no se grabaran ni se tomaron minutas para que los funcionarios de la Caja se sintieran más cómodos en las expresiones de sus ideas, comentarios, observaciones sobre los temas consultados.”



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

No disponer de la información recopilada en las sesiones de trabajo y entrevistas con personal de la Institución, relacionada con las capacidades del negocio y de Tecnologías de Información, ocasiona un incumplimiento al cartel y al contrato firmado por la CCSS.

Por otro lado, considerando la cantidad de funcionarios entrevistados, así como el nivel de conocimiento y posición jerárquica de los colaboradores seleccionados, es vital que la CCSS disponga de la información obtenida en el proceso descrito con el fin de sustentar documentalmente la propuesta de modelo meta en forma suficiente y competente, así como conformar un insumo relevante en la toma de decisiones que en materia de TI pueda realizarse en la Institución paralelamente al desarrollo del proyecto.

3.2 Productos de la fase dos.

De conformidad con el plan de trabajo aprobado, los siguientes productos de la fase dos debían obtenerse a más tardar el 22 de mayo del 2017:

- Informe del Análisis del estado actual de la gestión de TIC y Seguridad de la Información.
- Informe de capacidades de gobierno y gestión de las tecnologías de información y comunicaciones.
- Diagnóstico de políticas, procedimientos y procesos relacionados con seguridad de las TIC y su gobierno.
- Informe de resultados de las actividades de concientización.

Sin embargo, para esa misma fecha, dichos productos no habían sido entregados por la firma consultora.

A solicitud de este Órgano de Fiscalización, se obtuvo una nueva versión del cronograma del proyecto, en la cual se evidenció modificación en la duración de la fase dos, pasando de requerir 70 a 80 días, por lo que la fecha de finalización de esta fase fue reprogramada para el 5 de junio del 2017.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5.2 Gestión de Proyectos, inciso e., señala 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.

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



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

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, indican 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”

De acuerdo con el Máster Picado Mora, Director del Proyecto, el cronograma de entrevistas y sesiones de trabajo planificado tuvo atrasos específicamente en la etapa de recolección de información, indicando:

“(…) Entre las causas están la cantidad de entrevistas, creo que se fue muy optimista en la estimación del tiempo, creo que no se valoró la disponibilidad de los funcionarios requeridos, en algunas gerencias nos acogieron muy bien, sin embargo, en otras tuvimos problemas de disponibilidad de las personas, entre las unidades de trabajo que tuvimos dificultad fue con la Gerencia Financiera y la Gerencia Médica, a nivel de despacho, no así de hospitales, Áreas de Salud, etc.

Lo que sucede es que muchos funcionarios no tienen la claridad de que Gobernanza es un proyecto institucional y que los retrasos afectan seriamente su desarrollo”.

Esta Auditoría es del criterio que los atrasos en la entrega de los productos asociados a la fase dos del proyecto obedece a oportunidades de mejora en el monitoreo al cumplimiento de los cronogramas establecidos, así como en la estimación apropiada de los requerimientos de proyecto, situación que tal como se indicó en el primer hallazgo del presente informe obedece a la falta de experiencia de la CCSS en el desarrollo de iniciativas con este tipo de objetivos de aplicación institucional.

Lo señalado anteriormente además del incumplimiento de la planificación establecida originalmente, podría afectar el desarrollo oportuno de las etapas subsiguientes, y en caso de no abordarse integral e inmediatamente, inclusive hasta el cumplimiento general de objetivos definidos en el proyecto, con lo cual estaría en detrimento el uso de los recursos públicos, así como la ejecución de procesos asociados a la gestión de las tecnologías de información de la CCSS.



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

4. SOBRE EL RECURSO HUMANO REQUERIDO EN LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DESIGNADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

Producto de la revisión efectuada al Plan de Trabajo definido por la firma consultora y aceptado por la Administración, no se identificó una definición formal de perfiles, ni valoraciones sobre los requisitos que debe cumplir cada uno de los miembros a designar en los equipos de trabajo participantes en esta iniciativa, a saber Comité Ejecutivo del Proyecto, Grupo de Apoyo Gerencial, Recursos Expertos y Recursos de Apoyo. Lo anterior, de acuerdo con los diferentes roles propuestos en el Plan de Recursos.

Así mismo, en cuanto a la disponibilidad de los funcionarios y el porcentaje de tiempo requerido para las tareas estipuladas en el proyecto, no se evidenció se haya analizado por el Coordinador Técnico y el Director del Proyecto, la continuidad en la ejecución de las funciones ordinarias de los puestos de trabajo sin obviar la participación efectiva en la obtención del modelo meta de Gobernanza de TI.

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 13 Ambiente de control, señala lo siguiente:

“En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, estipula que:

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

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 1.6 Decisiones sobre Asuntos Estratégicos de TI, señalan que:

“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



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

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

Este Órgano de Fiscalización identificó como posible causa de la situación apuntada en el presente hallazgo que los funcionarios fueran seleccionados de previo a la designación y estimación de recursos efectuados en la definición del Plan de trabajo del proyecto, omitiendo considerar las variables de disponibilidad, requisitos y perfiles.

No disponer de la información sobre el tiempo requerido de los funcionarios dentro del proyecto y los perfiles adecuados, puede afectar el involucramiento y participación exitosa de los colaboradores limitando el logro los objetivos del Proyecto Modelo de Gobernanza de las TIC y Seguridad de la Información. Asimismo, podría implicar la desatención de las tareas operativas y/o tácticas asignadas al personal de la CCSS, influyendo de forma negativa en la gestión diaria institucional, generando el riesgo de una posible interrupción y/o degradación en la prestación de los servicios.

5. SOBRE LOS INFORMES DE SEGUIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS

Esta Auditoría no identificó se hayan realizado Informes de seguimiento por parte de la empresa PwC, con el fin de verificar el cumplimiento de las acciones planificadas en el Proyecto de Gobierno de TIC y Gobierno de Seguridad de la Información, correspondientes a los meses de marzo, abril y mayo del presente año. Lo anterior, a pesar que tanto el pliego cartelario como el Plan de Trabajo indican que se prepararían mensualmente, a partir de la fase dos.

Por otro lado, tampoco se identificaron acciones por parte del Director y/o Coordinador Técnico del Proyecto para gestionar la entrega de esa documentación.

En ese sentido, es importante señalar que la fase uno concluyó el 17 de febrero del 2017, de acuerdo con el cronograma confeccionado para los efectos, por lo que en esa fecha dio inicio la fase dos, “Entender el contexto de Negocio”.

Con respecto a la Gestión de Cambios del proyecto, se evidenció una oportunidad de mejora ya que la única acta confeccionada a la fecha de elaboración del presente informe se realizó dos meses después de haberse identificado un atraso en el cumplimiento del cronograma establecido originalmente, lo anterior considerando que se identificaron ajustes al proyecto desde las sesiones planificadas para el mes de marzo, y fue hasta el 15 de mayo que se generó el documento correspondiente a la modificación.

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:



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

“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.”

De igual forma, en ese cuerpo normativo, específicamente en el Capítulo IV, Prestación de Servicios y Mantenimiento, punto 4.6, Administración de Servicios Prestados por Terceros, se señala en el punto e) lo siguiente:

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

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

En ese sentido, debe considerarse lo establecido en el cartel, punto 1.1.2.1.2, respecto a los informes de seguimiento:

“(…) El contratista debe preparar informes de seguimiento mensuales partir de la fase 2 del subitem 1.1, con el fin de reportar el estado, del proyecto, considerando los siguientes aspectos:

- Avance de las tareas planificadas para el período*
- Descripción de los hallazgos y situaciones claves sucedidas en el período y que afecten la planificación del alcance o los tiempos.*
- Descripción de los cambios en la planificación sucedidos en el periodo.*
- Análisis de los riesgos e incidentes relacionados con el proyecto, detallando las acciones preventivas y correctivas necesarias.*
- Seguimiento de la ruta crítica del proyecto.”*

En el punto 9.3 del Plan de Proyecto de la Consultoría, denominado “Metodología de administración de incidentes y cambios”, se indica:

“(…) se plantea una estrategia para administrar los cambios que se presenten durante el desarrollo del proyecto, que impacten los alcances, entregables o esfuerzos. La estrategia planteada se orienta a identificar los cambios e incidentes que ocurran y brindar una seguridad razonable de que estos sean administrados y atendidos oportunamente...”

De acuerdo con el artículo 8, denominado “Decisión inicial”, del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, en cuanto al funcionario competente, indica lo siguiente:



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

"(...y velará por el debido cumplimiento del contrato que llegue a realizarse; e informará a la brevedad posible al adjudicatario, cualquier ajuste en los tiempos del cronograma o incumplimiento trascendente de éste, a fin de que se adopten las medidas pertinentes, (...)"

Sobre la gestión y el desempeño de la firma consultora en el proyecto, el Máster Robert Picado Mora, director del proyecto, indicó:

"Hasta ahora, metodológicamente no tengo problema, es buena la metodología, con el personal técnico que he tenido contacto es de buen nivel. La calidad no la podemos valorar, eso lo veremos cuando nos entreguen los escenarios metas..."

Sobre los entregables recibidos por la Caja, de parte del contratista, el Máster Picado Mora señaló:

"En cuanto en los entregables, básicamente hemos recibido el plan de trabajo con sus componentes y estoy satisfecho."

La situación identificada anteriormente se podría presentar a criterio de este Órgano de Fiscalización, en virtud de la falta de un monitoreo permanente tanto a las fechas establecidas en el cronograma de trabajo, como a los entregables y a las obligaciones cartelerias y contractuales por parte de la firma a cargo de la consultoría.

No disponer de informes de seguimiento al avance del proyecto no solo genera un incumplimiento contractual, lo que podría generar una obligación a la Administración de imponer sanciones a la empresa eventualmente, sino que también puede traer implicaciones al materializarse riesgos asociados a la ausencia de revisión y monitoreo por parte de los funcionarios encargados.

Adicionalmente, los informes de seguimiento son un instrumento clave para un monitoreo permanente y oportuno de las situaciones que puedan afectar los objetivos del proyecto, permitiendo que tanto la Administración como el contratista adopten las medidas pertinentes, a fin de corregir los desvíos que pudieran presentarse.

Por otro lado, una inadecuada gestión de cambios no permite determinar el impacto de los ajustes dentro del proyecto en términos de costos, alcance y tiempos, provocando que los objetivos propuestos puedan no alcanzarse con la oportunidad y calidad requerida

6. SOBRE EL TRÁMITE DE PAGO A LA FIRMA CONSULTORA

De acuerdo con la revisión efectuada al expediente de contratación, el primer entregable denominado Plan de Trabajo fue recibido por la Administración el 17 de febrero del 2017, y el acta de aceptación



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

definitiva se firmó el 15 de marzo del 2017. Sin embargo, al 10 de mayo del 2017 el contratista no había presentado la factura y no constaba en la documentación del proyecto la solicitud al proveedor por parte de los encargados del proyecto para la presentación de la misma. Lo anterior, contraviene lo establecido en el artículo 203 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

De acuerdo con lo establecido en el cartel y contrato suscrito entre las partes, cada pago se debe efectuar una vez recibido de forma definitiva la totalidad de los productos incluidos en cada fase. Con respecto a la fase uno, se debió pagar un 5% del monto total de la contratación al recibir conforme el entregable “Plan de Proyecto”, cuyo monto corresponde a ₡13.680.000,00 (Trece millones seiscientos ochenta mil colones con 00/100).

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

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

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.”

Cabe señalar que en oficio DTIC-2123-2016 del 16 de noviembre del 2016, el Subgerente a.i de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones designó como encargado general del contrato al Master Manuel Montillano Vivas, Coordinador Técnico del Proyecto, al cual se le realizó consulta sobre este aspecto, indicando que la firma no había presentado la factura.

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.



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

7. SOBRE ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Si bien es cierto el proyecto evaluado se encuentra actualmente en su fase dos, y se espera que el proceso de implementación inicie hasta finales de este año, este Órgano de Fiscalización en virtud de la relevancia del mismo a nivel institucional y la inversión asociada, plantea a continuación aspectos de los cuales no existe evidencia documental se hayan valorado aún, y que se les debe otorgar particular atención en aras de garantizar el aprovechamiento de los recursos dedicados a esta iniciativa:

- Definición de una estrategia que garantice razonablemente el uso efectivo que se otorgará a las 2500 horas de servicios de consultoría contratadas, así como el perfil del personal de la firma que atendería los requerimientos solicitados por la Institución para la implementación de los modelos meta. Adicionalmente, es necesario considerar los recursos que la Caja debe aportar como contraparte en dicho proceso, situación que podría ser relevante, en virtud de que las actividades a desarrollar en la consultoría deben ejecutarse en un plazo de seis meses, según lo indica el cartel.

Respecto de este plazo, es importante considerar una posible contradicción entre lo establecido en el pliego cartelario (seis meses) y lo definido en la cláusula primera del contrato en donde se otorgan ocho meses para hacer uso de esas horas.

- Definición del recurso humano requerido para la implementación del modelo meta, máxime al considerar la falta de una determinación de los costos aproximados por planilla o contrataciones que la Institución debería realizar para la implementación. En este sentido, no existe claridad de los siguientes aspectos:
 - Si el personal para la puesta en marcha de los modelos meta se requiere a tiempo completo.
 - Si la implementación se va a realizar con recursos propios lo cual podría requerir un funcionario adicional para ejecutar las tareas de su puesto, esto bajo el entendido que el empleado podría estar dedicado en un 100% al proyecto.
 - Si la ejecución de estas labores a tiempo completo se realizaría mediante la contratación de recursos externos.
- Disponibilidad de tiempo por parte de recursos asociados a este proyecto que paralelamente forman parte de equipos de trabajo de otras iniciativas institucionales, por lo que esta circunstancia podría afectar la participación requerida de cada uno de ellos. Dentro de estos funcionarios destacan los gerentes de la Institución, el Master Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, el Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Sistema Centralizado de Recaudación a cargo del Plan de Innovación para la Mejora en la



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

Gestión Financiera, Administrativa y Logística, así como la Msi. Ana María Castro Molina, jefe de la Subárea de Seguridad Informática.

- No se identificaron avances en el desarrollo del Modelo Meta de Seguridad de la Información, de acuerdo con la documentación aportada del proyecto, pese a que el Plan del proyecto definió como objetivo general el diseñar e implementar el Modelo Meta de Gobierno de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información para la CCSS, aspecto que se detalla en los objetivos específicos planteados.

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 12 Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno, inciso a, b y c, señala:

“En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan. (...)*”

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.*



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

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

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

“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, oportuno, 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 apartado 5.1 Seguimiento de los procesos de TI y Seguimiento y evaluación del control interno en TI, citan lo siguiente:

“5.1 Seguimiento de los procesos de TI. *La organización debe asegurar el logro de los objetivos propuestos como parte de la gestión de TI, para lo cual debe establecer un marco de referencia y un proceso de seguimiento en los que defina el alcance, la metodología y los mecanismos para vigilar la gestión de TI. Asimismo, debe determinar las responsabilidades del personal a cargo de dicho proceso. “*

“5.2 Seguimiento y evaluación del control interno en TI. *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.”*



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

Sobre el entorno institucional y respecto a la disponibilidad de recursos humanos, económicos y de otra índole, ante el panorama actual de proyectos de alto impacto en la CCSS, el Máster Robert Picado Mora, Subgerente a.i. de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Director del Proyecto Director del Proyecto comentó:

“No estoy viendo problemas de disponibilidad de los recursos, pues la Caja no se encuentra en un problema de crisis financiera como lo tuvo en otros años.

Considero conveniente mejorar la articulación entre esos proyectos de manera que los insumos que generen ellos sean complementarios y exista sinergia en los servicios TIC, a fin de evitar duplicación de esfuerzos y de costos.”

Se le consultó al funcionario indicado, sobre los avances en cuanto al modelo meta de Seguridad de la Información, señalando:

“No, todavía no hay avance en este tema.”

Esta Auditoría identificó como causa de los puntos mencionados en el presente hallazgo, que el plan de trabajo preparado por la Consultora y aprobado por la Institución, finaliza con la fase siete denominada “Acompañamiento”, por lo que no considera actividades a realizar en la implementación de los modelos meta. En ese mismo sentido, tampoco se realizó una valoración de riesgos que podrían presentarse durante esa etapa y posteriores.

La falta de claridad sobre actividades relacionadas con la implementación de los modelos meta, limita la visión integral del proyecto y por ende no permite definir estrategias sobre el uso específico que se brindará a las 2500 horas de servicios de consultoría, lo cual podría generar un desaprovechamiento de este recurso experto, máxime considerando que se deben utilizar bajo demanda en un periodo determinado a partir de la recepción del Plan de Intervención Inmediata.

De igual manera, el no tener establecidos los perfiles de los funcionarios institucionales que deberán actuar como contraparte en las diferentes actividades asignadas a la empresa contratista, podría ocasionar que los productos resultantes de esos servicios de acompañamiento, no llenen las expectativas o no se ajusten a la realidad de la CCSS.

Por otra parte, una inadecuada definición de los recursos requeridos o su falta de disponibilidad para realizar actividades del plan de trabajo, podría ocasionar que los productos no se encuentren alineados con las necesidades institucionales y afecten los resultados esperados del Proyecto Gobernanza de TIC y Gobierno de la Seguridad de la Información. Adicionalmente, podría generar desfases en la programación establecida, afectando el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.



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

CONCLUSIONES

La gobernanza de Tecnologías de Información, hoy en día, es fundamental en cualquier tipo de organización pues permite 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 no solo el logro de sus objetivos sino también garantizando el cumplimiento del marco regulatorio en que se encuentran enmarcadas.

En ese sentido, la Institución ha presentado oportunidades de mejora en su gestión informática en temas tales como planificación y administración de proyectos, coordinación de actividades entre unidades, cumplimiento de tareas operativas y tácticas, entre otros aspectos que han hecho evidente la necesidad de diagnosticar esta realidad y plantear modelos meta que permitan paulatinamente aplicar los ajustes necesarios en el ámbito funcional y organizacional, y desde los niveles estratégicos hasta los operativos, se garantice el uso y aprovechamiento de los recursos institucionales asociados a esta disciplina en respuesta a las necesidades de la organización, mejorando la calidad en la prestación de los servicios brindados a los ciudadanos.

Así mismo, el Proyecto de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gobierno de la Seguridad de la Información, adquiere relevancia ya que contempla el acompañamiento de una firma consultora, así como diversas fases en las cuales se desarrollaría un análisis de la situación actual y un planteamiento del modelo a implementar en la CCSS hacia el mejoramiento de los riesgos mencionados anteriormente, razón por la cual fueron evaluadas las fases ejecutadas hasta el momento a través del presente informe, así como temas que deben considerarse a mediano y largo plazo con el fin de garantizar la consecución de los objetivos definidos para esta iniciativa.

En primera instancia, se identificaron debilidades en el proceso de planificación que posibilitaron el incumplimiento al plan de trabajo establecido y atrasos en la entrega de los productos por parte de la Consultora, por ello el equipo de dirección del proyecto debe generar esfuerzos adicionales en el mejoramiento de esa actividad.

Sobre este particular, esta Auditoría considera que, en virtud de la ausencia de estimación de costos para años futuros, en términos de sostenibilidad financiera, el máximo Jerarca Institucional debe disponer de elementos certeros que le permitan dimensionar las erogaciones en que va incurrir la institución, es decir, aspectos que le permitan como patrocinador de esta iniciativa, analizar exhaustivamente la inversión que realizaría la CCSS durante la implementación de los modelos meta.



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

Adicionalmente, se observó ausencia de un proceso de revisión y valoración de los riesgos del proyecto, por parte de la Administración, situación que podría afectar su ejecución sino se brinda la atención y actualización, así como a los planes de acción correspondientes para mitigarlos.

De igual forma, en cuanto al recurso humano, se omitió en el Plan de Trabajo y sus anexos la definición de los perfiles y el análisis de la disponibilidad de tiempo requerido por los diferentes funcionarios destacados para participar en el proyecto de acuerdo con el rol asignado, aspectos considerados fundamentales para lograr el alcance de los objetivos tanto de la iniciativa en ejecución como de otras relevantes que se encuentran en proceso por parte de la CCSS.

Por otra parte, se constató que la empresa consultora no había entregado la información recolectada en sesiones de trabajo y entrevistas realizadas a un aproximado de 70 funcionarios seleccionados en la Institución, aspecto que llama la atención en virtud que estos insumos pertenecen a la CCSS.

Así mismo, es necesario señalar la importancia de que la dirección del proyecto disponga de los informes de seguimiento requeridos en el cartel, así como la oportuna gestión de cambios a través de medidas tales como herramientas para monitorear el avance y los ajustes del proyecto.

Respecto de la tramitación del pago al contratista por hacer la entrega de los productos convenidos con base en los resultados obtenidos de la ejecución de la primera fase de proyecto, resulta relevante que la gestión de la misma se ajuste a los términos establecidos en el pliego cartelario, y por ende, a la ejecución anual presupuestaria programada.

Finalmente, considerando la ejecución de las fases posteriores de la iniciativa institucional objeto del presente estudio, se identificaron aspectos que la Dirección de proyecto debe considerar con el propósito de planificar acciones tendientes a mitigar riesgos que eventualmente puedan materializarse afectando el cumplimiento de los objetivos. Entre ellos destacan la definición de una estrategia que promueva el uso efectivo y eficiente de las horas de servicios profesionales contratados bajo la modalidad "según demanda", así como la necesidad de disponer del recurso humano durante la implementación.

En virtud del rol que desempeñan las tecnologías de información en el mejoramiento de los procesos ejecutados en la Caja Costarricense del Seguro Social, brindando la oportunidad de promover la integración y articulación entre cada uno de ellos en los diversos niveles organizacionales, es necesario velar por una adecuada y monitoreada gestión del Proyecto de Gobernanza de TI y Gobierno de la Seguridad de la información, el cual permita el establecimiento de un modelo meta que garantice el aprovechamiento de la infraestructura y recurso humano disponible acorde a las necesidades institucionales y en respuesta a las tendencias mundiales.



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

Por tal razón considera este Órgano de Fiscalización, debe existir compromiso de parte del Jerarca Institucional, así como de las instancias destacadas en el ámbito estratégico, táctico y operativo, para cumplir el rol correspondiente dentro de este proyecto, otorgando alta prioridad al patrocinio y participación dentro de las fases actuales y posteriores, así como implementando las medidas de seguimiento que se consideren necesarias con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos concebidos para su puesta en marcha.

RECOMENDACIONES

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

1. Para que en su rol de patrocinador del Proyecto de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y de Seguridad de la Información, instruya a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en su designación de unidad a cargo de la dirección del Proyecto, la elaboración de un informe en donde se definan los perfiles, requisitos y disponibilidad de tiempo del recurso humano requerido para conformar el Comité de Apoyo Gerencial y demás equipos de trabajo identificados en el Plan de Trabajo oficializado por la firma consultora y aprobado por la Institución.

Aunado a lo anterior, la Dirección de Proyecto deberá presentar una propuesta de los funcionarios que conformarían los equipos de trabajo requeridos.

Para tales efectos, esa Presidencia podrá valorar la integración de otras instancias institucionales y/o funcionarios que apoyen a la Dirección de Proyecto en la elaboración de los documentos mencionados anteriormente.

Una vez recibidos los productos citados en la presente recomendación, esa Presidencia valorará su contenido y de considerarlo pertinente, brindará su aprobación para la oficialización correspondiente, girando las instrucciones a nivel gerencial para la materialización de las acciones necesarias para la ejecución exitosa del proyecto desde su ámbito de competencia.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a este Órgano de Fiscalización en un plazo de cuatro meses, a partir de la recepción del presente informe, la aprobación de la propuesta de la conformación de los equipos de trabajo, así como el informe de la definición de perfiles, requisitos y disponibilidad de tiempo del recurso humano requerido en el proyecto.



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

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. De acuerdo con lo evidenciado en el presente estudio, esa Gerencia en coordinación con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, deberá establecer los mecanismos de control e instrumentos de apoyo que considere necesarios con el fin de monitorear permanentemente el proyecto, definiendo procedimientos de rendición de cuentas, otorgando atención a la oportunidad y calidad en la ejecución de las siguientes actividades, así como otras que se considere pertinentes:
- Entrega y revisión de los productos solicitados en el contrato
 - Gestión de cambios en la documentación de proyecto.
 - Elaboración de informes mensuales de seguimiento por parte de la firma.
 - Cumplimiento efectivo del cronograma.
 - Trámite de pago a la empresa.

Adicionalmente, esa Gerencia deberá valorar la convocatoria a reuniones periódicas con esa unidad, de considerarlo necesario, para garantizar un avance razonable del proyecto en cumplimiento de los objetivos planteados para su conceptualización, implementando las medidas que corresponda ante cualquier riesgo o factor que afecte el desarrollo efectivo de esta iniciativa.

Para acreditar el cumplimiento de esta oportunidad de mejora, deberá remitirse a esta Auditoría, en un plazo de dos meses, a partir de la fecha de recepción del presente informe, el documento donde consten los mecanismos de control establecidos para el proyecto, así como el procedimiento para la rendición de cuentas definido.

3. Instruir a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones para que realice la estimación presupuestaria de las inversiones requeridas para el Proyecto Modelo de Gobernanza de TIC y de Seguridad de la Información durante su periodo de ejecución, producto de lo cual deberá actualizarse lo establecido en la Agenda Digital Estratégica ADES.

Así mismo, es necesario realizar las gestiones pertinentes con el fin de que las estimaciones realizadas se incorporen oportunamente a los procesos de planificación presupuestaria institucionales y demás documentos establecidos en la normativa aplicable para tales efectos, en aras de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a este Órgano de Fiscalización, en un plazo de cinco meses, a partir de la fecha de recepción del presente informe,



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

un documento donde conste la estimación presupuestaria, así como la actualización realizada a la Agenda Digital Estratégica ADES.

AL MÁSTER ROBERT PICADO MORA, EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROYECTO O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE SU CARGO

4. Elaborar un plan de acción que garantice la inclusión de actividades en el Proyecto de Gobernanza de TIC y de Seguridad de la Información, relacionadas con el diagnóstico de situación actual, obtención de la propuesta del modelo meta, así como otras que se consideren pertinentes relacionadas con el tema de Gobierno de Seguridad de la Información, lo anterior con fundamento en lo señalado en los hallazgos uno y siete del presente informe.

Adicionalmente, se deberán realizar las acciones que corresponda con el fin de ajustar y/o actualizar la documentación de proyecto según se requiera.

Para acreditar el cumplimiento de la oportunidad de mejora, deberá remitirse a esta Auditoría, en un plazo de un mes, a partir del recibo del presente informe, el plan de acción actualizado que incluya actividades relacionadas con la obtención del Modelo de Seguridad de la Información.

5. Efectuar en conjunto con las instancias y/o funcionarios que estime pertinente, una revisión del plan de riesgos del proyecto con el fin de verificar la suficiencia y pertinencia de su contenido, valorando lo indicado por esta Auditoría en el hallazgo 2.1 del presente informe.

Así mismo, se deberá oficializar la nueva versión del plan, realizando las coordinaciones pertinentes con la firma consultora, según corresponda.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría, en un plazo de un mes, a partir del recibo del presente informe, el plan de riesgos del proyecto actualizado, así como la documentación que acredite su oficialización.

6. Definir un proceso de gestión de riesgos del proyecto a ejecutar por parte de la contraparte institucional que corresponda, el cual contemple en cada actualización del plan respectivo, la revisión y análisis del contenido de ese documento, así como la ejecución de acciones de tratamiento y prevención que permitan mitigar la materialización de riesgos.

Lo anterior con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto e institucionales relacionados, así como de los términos contractuales establecidos.



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 un mes, a partir del recibo del presente informe, el documento que respalde la definición de un proceso de gestión de riesgos del proyecto que ejecutará la contraparte institucional.

7. Realizar la coordinación pertinente con la firma consultora para la remisión de la documentación recopilada en las sesiones de trabajo y entrevistas efectuadas a los funcionarios de la Institución, en cumplimiento de lo establecido en el punto 11 del Capítulo 1 del pliego cartelario.

En ese sentido, debe garantizarse el aprovechamiento de esta información en la toma de decisiones del proyecto, así como en la gestión de TI institucional según corresponda.

Para acreditar el cumplimiento de la oportunidad de mejora, deberá remitirse a esta Auditoría, en un plazo de un mes, a partir del recibo del presente informe, un oficio del director del Proyecto donde haga constar que la documentación recopilada en las sesiones de trabajo y entrevistas fue entregada por parte de la firma consultora a la CCSS, o en su defecto copia del acta de aceptación.

8. Considerando que la planificación original del proyecto evaluado no incluye etapas posteriores referentes a la implementación del Modelo Meta de Gobernanza de TIC y de Seguridad de la Información, se debe elaborar un plan de acción orientado al abordaje de al menos los siguientes aspectos:

- Estrategia de uso efectivo de las 2500 horas contratadas, valorando la aclaración del plazo para su utilización de acuerdo con lo señalado en el hallazgo siete del presente informe.
- Definición preliminar del recurso humano requerido para las fases de implementación del Modelo, y su disponibilidad con respecto a las tareas institucionales asignadas, así como participación en otras iniciativas estratégicas.

Una vez formalizado el plan mencionado, dicho documento deberá ser remitido a la Presidencia Ejecutiva para que, en su rol de Patrocinador, gire instrucciones a las instancias institucionales que corresponda, a fin de garantizar la planificación de acciones necesarias para la continuidad del proyecto en fases posteriores.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá remitirse a esta Auditoría, en un plazo de cuatro meses, a partir del recibo del presente informe, el plan de acción que incluya el abordaje de la utilización de las 2500 horas así como la estimación del recurso humano requerido en la implementación de los Modelos Meta. De igual forma, deberá constar la remisión del mismo a la Presidencia Ejecutiva como Patrocinador del Proyecto.



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

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 día 7 de agosto del 2017 con la Licda. María Elena Matamoros Jiménez, funcionaria de la Presidencia Ejecutiva.

Asimismo, se comentó el informe el 8 de agosto del 2017, con el Ing. Jorge Porras Pacheco, Asesor de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, la Licda. Ana Salas García, colaboradora de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, y el Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, quienes se encuentran de acuerdo con los hallazgos del estudio.

En lo que respecta a las recomendaciones, la Administración solicita que se valore ampliar el plazo de las oportunidades de mejora uno, tres y ocho, debido a las gestiones que deben realizarse para su atención, en ese sentido, considerando que los ajustes propuestos son razonables en virtud del avance que tiene proyecto al momento de este informe, y que no afectan la mitigación de los riesgos identificados en el presente estudio, es criterio de este Órgano de Fiscalización realizar los cambios propuestos por la Administración; no hay observaciones de las recomendaciones dos, cuatro, cinco, seis y siete.

ÁREA TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Licda. Idannia Mata Serrano
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Lic. Rafael Herrera Mora
JEFE DE ÁREA

OSC/RAHM/IMS/wnq



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

Anexo 1

Tabla 5
Riesgos identificados en el Plan de Proyecto

Tipo de Riesgo	Descripción	Riesgo	Criticidad del riesgo	Acciones para mitigar
Funcional	Suministro de información errónea, incompleta y/o de mala calidad.	Información carente o sin el contenido técnico requerido para el proyecto	Muy alto	<p>1) El equipo consultor entregará una lista de requerimientos para la entrega de información.</p> <p>2) El Coordinador Técnico de parte de la CCSS será el punto central para la consolidación y envío de documentación a PwC, con el fin asegurar que se cumplan los requerimientos de información solicitados.</p> <p>3) Para aquella información que no satisface los requerimientos, el Director de Proyecto, será responsable de establecer las acciones a lo interno para proveer la información adecuada, o en caso de no existir notificarlo al equipo consultor de PwC.</p>
Administración del Proyecto	Entrega tardía de la información solicitada	Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto.	Muy alto	<p>1) Previo al inicio de la etapa se remitirá la solicitud de información requerida, indicando la fecha en la cual se requiere sea entregada.</p> <p>2) El Coordinador Técnico de parte de la CCSS, brindará seguimiento a la entrega oportuna de la información solicitada.</p>



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

Estratégico	Desconocimiento o falta de claridad sobre el alcance y objetivos del proyecto, así como expectativas incorrectas sobre el trabajo a realizar y los resultados que se obtendrán	Incertidumbre, confusión e insatisfacción por parte de los interesados en los resultados del proyecto. Falta de apoyo en el desarrollo de las fases del proyecto.	Muy alto	1) Comunicar al personal clave e interesado del proyecto, a través de las actividades de lanzamiento, capacitaciones y sesiones de trabajo, los objetivos, el alcance, limitaciones y enfoque del trabajo a realizar. 2) Analizar en las reuniones de seguimiento las inquietudes que puedan existir con respecto al alcance del proyecto y definir las acciones preventivas y correctivas que permita la alineación de expectativas entre los diferentes interesados.
Recursos	No se cuenta con disponibilidad del personal de la CCSS para participar en el proyecto	Los productos del proyecto no se ajustan en su totalidad a las necesidades de la CCSS. Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto.	Muy alto	1) Al inicio de cada fase se definirá la programación de sesiones de trabajo y se comunicará oportunamente a los miembros de los equipos de trabajo. 2) El Coordinador Técnico de parte de la CCSS debe gestionar con los miembros de los equipos de trabajo su participación, y en caso de que alguien no pueda asistir validar el impacto con el equipo consultor. 3) Para aquellos que no participen de la sesión se les remitirá copia de la minuta de acuerdos y pendientes. Es su responsabilidad ponerse al día con lo discutido en las sesiones.
Recursos	Las personas que integran el equipo de trabajo por parte de la CCSS no cuentan con el conocimiento requerido sobre los temas bajo análisis.	Los productos del proyecto no se ajustan en su totalidad a las necesidades de la CCSS.	Moderado	1) El Director de Proyecto en conjunto con el Coordinador Técnico de parte de la CCSS revisaran la integración de los equipos a efectos de garantizar que las personas asignadas cuenten con el conocimiento requerido.
Recursos	Personas que participan en las sesiones de trabajo no cuentan con poder de decisión	Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto. Reproceso en la generación de los entregables del proyecto.	Muy alto	1) El Director de Proyecto en conjunto con el Coordinador Técnico de parte de la CCSS revisarán la asignación de los equipos de trabajo, a efectos de garantizar que las personas



"Garantiza la autenticidad e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"



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

				asignadas cuenten con el empoderamiento para la toma de decisiones requerida para el proyecto.
Recursos	La conformación de los equipos de trabajo por parte de la CCSS no integra representantes de todos los involucrados en el proceso	Los productos del proyecto no se ajustan en su totalidad a las necesidades de la CCSS. Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto; ya que deben programarse sesiones de trabajo adicionales.	Muy alto	1) El Director de Proyecto en conjunto con el Coordinador Técnico de parte de la CCSS revisarán la integración de los equipos de trabajo, a efectos de garantizar que se cuente con representación de las personas involucradas.
Estratégico	Falta de compromiso de las parte involucradas en el proyecto.	Personal de la CCSS no participa de las actividades del proyecto. Decisiones clave son retrasadas. Falta de una visión integral en el desarrollo del proyecto. Los productos del proyecto no se ajustan en su totalidad a las necesidades de la CCSS.	Muy alto	1) El Patrocinador y Director del Proyecto, realizarán las gestiones antes las Gerencias para lograr su apoyo para con el proyecto; explicando su rol, el nivel de involucramiento requerido de ellos y de su equipo, así como los beneficios que obtendrán con el desarrollo del proyecto.
Organizacional	Resistencia al cambio por parte del personal de la CCSS	Personal de la CCSS no participa de las actividades del proyecto. La información suministrada está incompleta y/o es de mala calidad. No se aceptan las recomendaciones de mejora a los procesos.	Alto	1) En caso de detectarse puntos de resistencia, se evaluará la situación y personas específicas con el Director del Proyecto, los líderes de gestión del cambio, y de ser necesario con el Patrocinador, a efectos de definir las acciones correctivas y preventivas pertinentes.
Administración del Proyecto	Falta de claridad sobre los roles y responsabilidades por parte del equipo de la CCSS.	Actividades clave no son ejecutadas. Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto. Decisiones clave no son tomadas oportunamente. Conflictos entre los integrantes del proyecto que podrían desencadenar resistencia al cambio	Alto	1) El plan de proyecto definirá claramente los roles y responsabilidades del equipo de la CCSS. 2) En la sesión de lanzamiento del proyecto se presentaran las responsabilidades de los diferentes roles, a efectos de generar claridad respecto al trabajo que les corresponde y sus compromisos.





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

				3) El Coordinador Técnico de parte de la CCSS velarán por el cumplimiento de los roles y responsabilidades del equipo.
Recursos	Cambios en el equipo de la CCSS	Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto. Re-procesos en la ejecución de las actividades. Decisiones clave son postergadas. Pérdida de conocimiento sobre el avance del proyecto y los entregables generados.	Alto	1) Definición anticipada de posibles reemplazos
Administración del Proyecto	Atrasos en la aprobación de los entregables del proyecto.	Atrasos en el desarrollo del proyecto. Incumplimiento de los plazos del contrato. Insatisfacción del personal de la CCSS con los plazos de obtención de resultados.	Alto	1) La Administración de Proyecto debe identificar los productos cuyo retraso en la aprobación, implicaría retrasos críticos en el proyecto; a efectos de analizar que ajustes pueden realizarse a la programación para disminuir los efectos negativos del retraso. 2) La Administradora del Proyecto de PwC documentará la situación presentada en el proyecto, especificando las causas y las posibles consecuencias en el proyecto. 3) Para aquellos productos o aspectos administrativos, cuya aprobación se encuentra retrasada, el Director de Proyecto de la CCSS deberá ejecutar las acciones correctivas que permitan su pronta aprobación asumiendo la responsabilidad e impacto en la planificación del proyecto. De ser necesario un control de cambios, deberá seguirse el procedimiento establecido.



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

Estratégico	Falta de alineación de las diferentes iniciativas y proyectos estratégicos que se encuentran en desarrollo paralelo en la institución	Los resultados del proyecto no responden a la visión estratégica de la CCSS Competencia por recursos para el desarrollo del proyecto. Atrasos en el desarrollo de las actividades del proyecto.	Muy alto	1) Los Directores de Proyecto realizarán reuniones con los encargados de proyectos interrelacionados para identificar si existe afectación, y en ese caso definir las acciones correctivas / preventivas pertinentes.
-------------	---	--	----------	---

Fuente: Plan de trabajo del Proyecto.



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

Anexo 2

Tabla 6
Unidades organizacionales consideradas en análisis de capacidades

Unidades Organizacionales	Evaluación por cuestionario	Entrevista personalizada
Presidencia Ejecutiva	No	Sí
Junta Directiva: Comisión Tecnológica	No	Sí
Dirección de Planificación Institucional	Sí	Sí
Dirección Actuarial	Sí	Sí
Dirección de Contraloría de Servicios	Sí	Sí
Auditoría Interna	Sí	Sí
Encargados de administración de Centros Médicos Principales <ul style="list-style-type: none"> • Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia • Hospital México • Hospital San Juan de Dios • Hospital de Mujeres Doctor Adolfo Carit • Hospital Dr. Carlos Sáenz Herrera (Niños) • Hospital Dr. Raúl Blanco Cervantes • Hospital San Rafael de Alajuela • Hospital Dr. Max Peralta Jiménez • Hospital San Vicente de Paúl • Hospital Dr. Tony Facio • Hospital Monseñor Sanabria 	Sí	Sí
Gerencia Infraestructura y Tecnologías <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Administración de Proyectos Especiales • Dirección de Arquitectura e Ingeniería • Dirección de Mantenimiento Institucional • Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones • Dirección Equipamiento Institucional 	Sí	Sí
Gerencia Médica <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Compras de Servicios de Salud • Dirección de Centros Especializados • Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud • Dirección Farmacoepidemiología • Dirección Red de Servicios de Salud • Dirección Proyección de Servicios de Salud • CENDEISS 	Sí	Sí
Direcciones Regionales de Servicios Médicos: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Reg. Servicios Médicos Pacífico Central • Dirección Regional Servicios Médicos Brunca • Dirección Regional Servicios Médicos Central Norte 	Sí	Sí, para: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Regional Servicios



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

<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Regional Servicios Médicos Central Sur • Dirección Regional Servicios Médicos Chorotega • Dirección Reg. Servicios Médicos Huetar Atlántica 		<p>Médicos Pacífico Central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Regional Servicios Médicos Central Sur • Dirección Regional Servicios Médicos Chorotega • Dirección Regional Servicios Médicos Huetar Atlántica
<p>Gerencia Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Inspección • Dirección Coberturas Especiales • Dirección Cobros • Dirección de Presupuesto • Dirección Financiero Contable • Dirección Fondo de Retiro Ahorro y Préstamo (FRAP) • Dirección SICERE 	Sí	Sí
<p>Direcciones Regionales de Sucursales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Regional de Sucursales Región Central • Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega • Dirección Regional de Sucursales Región Huetar Norte • Dirección Regional de Sucursales Región Huetar Atlántica • Dirección Regional de Sucursales Región Brunca 	Sí	Sí (Sesión centralizada)
<p>Gerencia Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Bienestar Laboral • Dirección de Administración y Gestión de Personal • Dirección de Desarrollo Organizacional • Dirección de Servicios Institucionales • Dirección de Comunicación Organizacional • Dirección Sistemas Administrativos • Dirección Jurídica • Dirección Centro para Instrucción de Procedimientos Administrativos 	Sí	Sí
<p>Gerencia Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios 	Sí	Sí



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

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

Apdo.: 10105

<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Producción Industrial• Dirección técnica de Bienes y Servicios		
Gerencia Pensiones <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Prestaciones Sociales• Dirección de Pensiones• Dirección Calificación de la Invalidez• Dirección Financiera• Dirección de Inversiones	Sí	Sí
Proyectos estratégicos <ul style="list-style-type: none">• EDUS• Plan de Innovación• Reestructuración Organizacional• Modelo de Servicios de Salud• Fortalecimiento de Funciones Estratégicas	Sí	Sí

Fuente: Plan de trabajo de la consultora.