



Al contestar refiérase a: **ID-132253**

AD-ATIC-0005-2025

5 de febrero de 2025

Máster
Mónica Taylor Hernández, presidenta ejecutiva
PRESIDENCIA EJECUTIVA -1102

Señores
GERENCIA GENERAL -1100

Máster
Robert Picado Mora, subgerente
DIRECCIÓN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES - 1150

Máster
Susan Peraza Solano, directora
DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL-2902

Estimados (as) señores (as):

ASUNTO	Oficio de advertencia relacionado con el seguimiento del Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC desde el control de Proyectos y Programas Estratégicos (PPE) realizado por la Dirección de Planificación Institucional.
---------------	---

En cumplimiento de las actividades de asesoría y fiscalización consignadas en el Plan Anual Operativo 2025 del Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones de esta Auditoría, asimismo con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se emite la siguiente información en torno al seguimiento del Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC (PGGTIC) desde el control de Proyectos y Programas Estratégicos (PPE) realizado por la Dirección de Planificación Institucional, con el objetivo de que se analicen los riesgos en torno a la eventual exclusión de este programa de la Cartera Estratégica, teniendo un impacto en la Gestión de las Tecnologías de Comunicación de la Institución.

I. CONTROL DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR PARTE DE LA DPI

A. ANTECEDENTE SOBRE INFORMES PERIÓDICOS DEL ESTADO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Al respecto, el 18 de agosto del 2020, en el artículo 4° de la sesión N°9119 de la Junta Directiva se acordó:

“ACUERDO SEGUNDO:

Se instruye a la Dirección de Planificación Institucional como encargado de dar seguimiento permanente a los proyectos estratégicos aquí expuestos, brindar acompañamiento técnico en materia de gestión de proyectos y presentar a esta Junta Directiva la hoja de ruta trimestralmente con el avance de cada uno de estos.

ACUERDO TERCERO:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Congruente con lo instruido por este Órgano Superior en el acuerdo segundo, los encargados de cada proyecto estratégico deberán suministrar la información que requiera la Dirección de Planificación Institucional y acatar las recomendaciones emitidas por esa Dirección en cuanto a las buenas prácticas de gestión de proyectos.

ACUERDO CUARTO:

Se instruye a la Gerencia General para que realicen una conducción integrada de los proyectos y agilice la entrega de los productos de cada uno, de modo que se cumpla con la planificación de estos. Asimismo, deberá velar porque los programas o proyectos dispongan de las herramientas que le permitan una adecuada administración de los proyectos”.

Debido a los acuerdos anteriores, la Dirección de Planificación Institucional (DPI), a través de la Subárea de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, brinda seguimiento permanente y acompañamiento técnico a los programas y proyectos estratégicos (PPEs) que conforman la cartera estratégica, con el fin de monitorear y validar lo reportado en los informes remitidos a la DPI, por esta razón, dicha Dirección emite a la Junta Directiva un informe trimestral con el estado de los PPEs.

Al respecto, en el informe de Seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos correspondiente al **I trimestre del 2023**, sobre el **Programa de Gestión y Gobernanza de TIC (PGGTIC)**, se indicó que a esa fecha no se había recibido informes trimestrales recientemente, debido a que se encontraban en el proceso de revisión del modelo de organización y de gobierno para las tecnologías de información, para posteriormente formular una propuesta para el ajuste del alcance y forma en que se estaría gestionando dicho Programa, indicándose además que la DPI había identificado que en los informes anteriores, se ha venido reportando el estado actual de la contratación requerida para la ejecución del programa, no así, el estado total del programa. Para ese informe trimestral, en el apartado recomendaciones correspondiente a la Dirección de Planificación, se indicó que para el PGGTIC se debía emitir el criterio técnico sobre el análisis estratégico y propuesta de fortalecimiento de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en relación con este Programa.

En el informe trimestral de Seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos correspondiente al **II trimestre del 2023**, el PGGTIC estaba identificado como un programa en revisión/ajuste o en proceso de cierre, recomendándose a la Presidencia Ejecutiva solicitar a la DTIC, presentar el informe de los requerimientos solicitados por parte de programas y proyectos estratégicos, a fin de determinar la capacidad de ejecución de dicha unidad, la priorización de los temas y establecer un plan de acción para lograr atender las solicitudes requeridas.

En los informes de Seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos correspondientes al **III y IV trimestre del 2023** se mantiene el PGGTIC como un programa en revisión/ajuste o en proceso de cierre, recomendándose a la Junta Directiva, excluirlo formalmente de la cartera estratégica e instruir a la Gerencia General para que analice la continuidad de éste y la estrategia a seguir y una vez que se tenga claridad de la ruta, se presente de nuevo para considerar su inclusión o bien, el seguimiento de las Gerencias a cargo, y a la Dirección de Planificación Institucional, recomendar a la Junta Directiva, que se cumpla con las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna en el informe ATIC-0077-2023, en el que se solicita definir la hoja de ruta que derive en la definición del Modelo Estratégico Formal de Tecnologías de Información y Comunicaciones y posterior a esto, determinar si la propuesta podría abordarse mediante un programa o proyecto.

La recomendación de la exclusión del PGGTIC del control de Seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos se mantuvo para los informes correspondientes al **I y II trimestre del 2024** y para el **III trimestre del 2024**, lo que se definió para dicho programa fue lo siguiente:

*“Que la Gerencia General establezca un plazo para analizar la continuidad del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, **Programa de Gobernanza y Gestión de las TICs** y el Proyecto Modelo de Costos y se defina la estrategia a seguir y una vez que se tenga claridad de la*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

ruta, se presenten de nuevo para considerar su inclusión o bien, el seguimiento en las Gerencias a cargo". (La negrita no es del original)

B. REPORTE DEL ESTADO ACTUAL DEL PGGTIC POR PARTE DE LA DTIC A LA DPI

El 29 de mayo de 2024, mediante oficio PE-DPI-0507-2024, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, le solicitó al Máster Robert Picado Mora, subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, información respecto al estado actual del Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC, dado que en el registro de esa dirección no se disponía de los informes trimestrales correspondientes al IV trimestre del 2023 y I trimestre 2024, requiriendo conocer el estado actual del Programa, sobre todo contemplando que su fecha de finalización reportada en los informes era en febrero 2024, agregando:

"Al respecto, se hace de su conocimiento que, en el caso de que el PGGTIC haya finalizado, se debe completar la plantilla "Informe Administrativo de Cierre" adjunta en el anexo, de manera que se documenten la justificación para el cierre, productos finalizados, así como de la estrategia para el cumplimiento (para el caso de compromisos establecidos que no fueron finalizados y que deben ser asumidos como parte de las funciones de la unidad), con el fin de garantizar la efectividad de las acciones desarrolladas.

Sin embargo, si el PGGTIC continua, pero se toma la decisión de replantearlo, con el fin de reformular el alcance y/o estrategia a seguir para su implementación, se recuerda que, como buena práctica en materia de gestión de proyectos, todo cambio que impacte en términos de alcance, el costo, el tiempo y la calidad de los productos establecidos para el Programa, deberá ser registrado y documentado en la plantilla "F-14 Plantilla Control Cambios" (ver anexo), y reportada a la DPI vía oficio".

Es así como el 21 de junio de 2024 el Máster Robert Picado Mora, subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones le responde a la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, mediante oficio GG-DTIC-4005-2024 indicando:

"El Programa Transformación de las TIC en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), inició mediante la licitación pública 2016LA-000003-1150 "Servicios de consultoría para el diseño del modelo de Gobernanza de las TIC y horas de servicio por demanda para el desarrollo del plan de intervención inmediata", adjudicada a la empresa Price Waterhouse Coopers Consultores (PwC).

Posteriormente, a través del procedimiento 2019LN-000001-1150, titulado "Servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC en la CCSS", la misma firma consultora brindó apoyo en la puesta en marcha de diversas iniciativas derivadas del plan de acción para cerrar brechas y paralelamente, mediante el procedimiento 2019LA-000001-1150 se efectuó la contratación de servicios profesionales para desarrollar el plan de ciberseguridad para la CCSS.

En este sentido, algunas de estas iniciativas fueron aprobadas por el Máximo Jerarca Institucional. Sin embargo, la contratación finalizó en febrero de 2024, lo que afectó considerablemente la continuidad del Programa y sus iniciativas, muchas de las cuales necesitaban acompañamiento, tanto para la DTIC, como para otras áreas del negocio".

En el mismo oficio, el Máster Picado Mora, señaló que el Programa Transformación de las TIC se compone de tres principales ejes de acción, a saber: Gobernanza, Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Estructura Organizacional, de los cuales, esa Dirección ha venido estableciendo una articulación respecto a los procesos que se requieren implementar a partir de las Normas Técnicas del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnologías y Telecomunicaciones (MICITT), las cuales se basan en el marco de referencia COBIT 2019, explicando cual ha sido el avance en cada uno los procesos de los tres ejes en mención, asimismo indicando en su conclusión lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

“En ese sentido, esta Dirección está trabajando con Gerencia General para desarrollar las capacidades y acompañamiento que permitan abordar los procesos de buenas prácticas en los cuales el involucramiento del negocio es indispensable y no pueden ser una responsabilidad exclusiva de la DTIC.

Por tanto, considerando los elementos expuestos en el presente oficio sobre los principales ejes del Programa de Transformación de las TIC y siendo la Dirección de Planificación Institucional, a través de la Subárea de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, la instancia responsable de brindar seguimiento permanente y acompañamiento técnico a los programas y proyectos estratégicos (PPEs) que conforman la cartera estratégica, solicitamos respetuosamente un espacio en su agenda para reunirnos y recibir asesoría sobre el abordaje a realizar para dicho programa y así poder darle continuidad a los temas de gobierno, gestión y estructura organizacional”.

Por lo anterior, el 8 de julio de 2024, mediante el oficio PE-DPI-0682-2024, el Lic. Luis Diego Sandoval Salas, director a.i. de la DPI, le responde al Máster Picado Mora, indicando que la DPI queda en la mayor disposición de atender a la sesión que se indica, con el fin de orientar las gestiones que se están realizando, sin embargo, enumeró una serie de elementos a tomar en consideración, que además serían el marco de referencia para el aporte que estaría realizando la DPI, detallando como debe de estar conformado el Cronograma, con su respectivo alcance, vinculación con la Estructura de Desglose de Trabajo, definición de tareas, identificación involucrados, definición de tiempos, asignación de recursos, relación entre tareas, análisis de calidad y revisión, restricciones y métrica para evaluar el avance, indicando además que se debe incluir, todas aquellas instancias que se identifican como necesarias para la consecución del objetivo y alcance del Programa, e incluir el rol que ejercerá en la gestión de este, lo anterior considerando la toma de decisiones, la administración de riesgos y el control de cambios.

En relación con el Programa de Gobernanza y Gestión de las TIC, esta Auditoría recuerda que mediante el informe **ATIC-69-2022 del 20 de octubre de 2022**, se habían identificado – entre otros aspectos - debilidades en el crecimiento y madurez del proyecto, participación de involucrados, ausencia de medidas de monitoreo y control acordes a la complejidad del proyecto y debilidades en la gestión administrativa y técnica del programa, recomendando a la Presidencia Ejecutiva en calidad de máxima autoridad del Consejo Tecnológico, **la elaboración de un plan de recuperación a corto plazo**, con el objetivo de estabilizar el proyecto “Gobernanza y Gestión de las TIC y Seguridad de la Información” y avalarlo para su implementación inmediata. No obstante, a la fecha no se identifican acciones para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

Asimismo, mediante el oficio de advertencia **AD-ATIC-0070-2023, del 16 de junio de 2023**, la Auditoría Interna señaló su preocupación por el incumplimiento de las recomendaciones del informe ATIC-69-2022, reiterando la importancia de que exista un Modelo de Gobernanza que separe las responsabilidades que refieren al gobierno (competencia del nivel estratégico en actores como la Junta Directiva, Consejo Tecnológico y el cuerpo gerencial) de las correspondientes a gestión TI (a cargo de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones o la instancia definida como ente rector en TI), todo lo anterior para asegurar una administración efectiva de las TIC en toda la Institución.

En este contexto, es importante señalar también, que la Contraloría General de la República elaboró recientemente el informe N.º DFOE-CAP-SGP-00001-2025, en el cual se presentó el Índice de Capacidad de Gestión de Tecnologías de Información 2025. Este índice, basado en un instrumento de evaluación, determinó el nivel de capacidad de la institución para gestionar, integrar y utilizar sus tecnologías de información en función del cumplimiento de sus objetivos.

El análisis abarcó 265 instituciones del sector público, y en el caso de la CCSS, arrojó un **nivel básico** de capacidad. Los resultados fueron comunicados mediante el oficio DFOE-CAP-0426 del 29 de enero de 2025, dirigido a la Máster Mónica Taylor Hernández, presidenta ejecutiva de la CCSS, constituyendo un insumo adicional para la toma de decisiones, orientado a la implementación de una visión sistémica e integral de la gestión de tecnologías de información.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

II. CONSIDERACIONES NORMATIVAS

Las Normas Técnicas para el Gobierno y Gestión de las Tecnologías de la Información emitidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnologías y Telecomunicaciones, en el apartado I “Gobernanza de TI”, establece lo siguiente:

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

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

Así mismo en el apartado IX “Gestión de Proyectos que Implementan Recursos Tecnológicos” refiere:

“La institución debe gestionar los proyectos que permitan habilitar sus iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos, satisfaciendo los requerimientos y en cumplimiento con términos de calidad, tiempo, presupuesto y uso óptimo de los recursos, de acuerdo con las buenas prácticas y estándares preestablecidos”.

Las Normas de Control Interno para el sector público, en el punto 4.5” Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones”, establece lo siguiente:

“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.”.

Así mismo, en el punto 4.5.2 “Gestión de Proyectos”, señala:

“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”.

III. CONSIDERACIONES FINALES

El programa de Gobernanza y Gestión de las TIC surge ante la necesidad de implementar un Modelo de Gobierno de TI que respalde los objetivos estratégicos institucionales en materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones, respaldo por la Junta Directiva de la CCSS, en acuerdos como el efectuado en la sesión No. 8821 del 29 de febrero de 2016, donde en su artículo 13 se definió establecer como: *“prioridad institucional la definición e implementación del Modelo de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicaciones, considerando las mejores prácticas internacionales, las necesidades tecnológicas actuales y los retos a futuro de innovación y mejora continua que presentan los servicios de salud y pensiones”.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En esa línea, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, efectuó dos procesos de contratación para el diseño y posterior acompañamiento en la implementación del Modelo de Gobernanza de las TIC, en el cual el último contrato finalizó en febrero del 2024, no obstante, a la fecha el avance en la implementación de dicho Modelo no ha sido el óptimo.

Este programa, se ha identificado como parte de los proyectos estratégicos institucionales, en el cuál la Dirección de Planificación Institucional, mantiene un seguimiento periódico, mediante el control de Proyectos y Programas Estratégicos, sin embargo, la situación que ha presentado el PGGTIC respecto a su avance en la implementación, ha generado que la DPI en algunos de los informes trimestrales se haya recomendado excluirlo formalmente de la cartera estratégica e instruir a la Gerencia General para que analice la continuidad de este y la estrategia a seguir.

Al respecto, esta Auditoría considera que la exclusión del PGGTIC del control de proyectos de la Dirección de Planificación Institucional, sin un replanteamiento formal del proyecto avalado por las autoridades correspondientes, podría conllevar riesgos significativos para el avance en la implementación de acciones cruciales para la adecuada gobernanza y gestión de las tecnologías de comunicación de la institución. Por lo tanto, es imperativo realizar un análisis exhaustivo de los riesgos asociados y tomar las medidas necesarias para asegurar que los objetivos del PGGTIC no se vean comprometidos.

Aunado a lo anterior, es importante que se considere el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna en torno al PGGTIC, especialmente al plan de recuperación de dicho proyecto, asimismo el análisis de los resultados del Índice de Capacidad de Gestión de Tecnologías de Información en el sector público, emitido por la Contraloría General de la República mediante informe N.º DFOE-CAP-SGP-00001-2025, de tal forma que la institución disponga de un adecuado Modelo de Gobernanza y Gestión de las TIC apoyado en las mejores practicas internacionales, con el objetivo de lograr una mejor gestión en esta materia.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte sobre la situación planteada en el presente oficio, con el propósito de ser sometida a valoración y revisión por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones así como la Dirección de Planificación Institucional, se adopten las medidas pertinentes y coadyuvar así al cumplimiento de los objetivos institucionales controlando los riesgos que se puedan materializar ante posibles debilidades en el control de proyectos Estratégicos como los es la eventual exclusión del PGGTIC sin que se haya materializado el replanteamiento del programa.

Finalmente, se realiza un recordatorio sobre lo establecido en el artículo No. 17 de la Ley General de Control Interno No. 8292, en el cual se hace énfasis en la atención con prontitud de los hallazgos de la Auditoría por parte de la administración activa, por lo cual se solicita respetuosamente informar a este Ente Fiscalizador respecto a las labores efectuadas en torno a las observaciones planteadas en el presente documento.

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

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sánchez Carrillo

AUDITOR

OSC/RJS/RAHM/LDP/ayms

C. Máster Mónica Taylor Hernández, presidenta Ejecutiva en calidad de Coordinadora del Consejo Tecnológico, Presidencia Ejecutiva 1102
Auditoría Interna-1111

Referencia: ID-132253