

**INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA  
EVALUACIÓN DEL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Origen del Estudio.**

El estudio al que se refiere el presente informe, se llevó a cabo de conformidad con el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2011.

### **1.2. Objetivo General.**

El objetivo general del estudio, consistió en evaluar el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y los controles establecidos por la Administración para el seguimiento de la ejecución del citado plan.

### **1.3. Alcance y Periodo de Estudio.**

El estudio consistió en evaluar los controles establecidos por el IMAS para asegurar la ejecución del Plan Estratégico del Tecnologías de Información 2008-2011 y abarcó el periodo del 1 de enero del 2010 al 30 de enero del 2011, extendiéndose en los siguientes casos:

- Para la revisión de informes de ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, el periodo de revisión se extendió desde el año 2009 hasta el 29 de abril del 2011.
- En lo referente al estado actual del cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, el periodo se extendió hasta el 07 de junio del 2011.

Para la realización del estudio, se consideraron las disposiciones del Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (M-2-2006-CO-DFOE), el Manual de procedimientos de la Auditoría Interna, así como la demás normativa de Auditoría Interna de aceptación general.

#### **1.4. Comunicación verbal de los resultados**

En reunión celebrada el día 19 de abril del 2012, se comunicaron los resultados del presente informe a la MSc. Mayra Díaz Méndez, Gerente General, y al Lic. Luis Adolfo González Alguera, Coordinador de Tecnologías de Información, en la cual se efectuaron observaciones que en lo pertinente, una vez valoradas por esta Auditoría Interna, fueron incorporadas en el presente informe.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. Sobre los controles establecidos por el IMAS para asegurar la ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) 2008-2011**

Se determinó que existen una serie de controles formales para asegurar la ejecución del PETI, los cuales a la fecha de revisión no habían sido aplicados. A continuación se detallan dichos controles:

#### **2.1.1. Vigencia y Seguimiento del PETI**

Se determinó que a partir del año 2012, el IMAS no cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de información vigente, pues el último que se elaboró cubría el periodo 2008-2011, por lo que en este momento no existe una estrategia a mediano plazo para que las tecnologías de información apoyen los procesos institucionales.

Con respecto al seguimiento del plan que estuvo vigente hasta el 2011, se determinó que durante el 2010 y según revisión efectuada al 29 de abril 2011, la Gerencia General, el Área de Planeamiento y Desarrollo Institucional y el Área de Tecnologías de Información no realizaron seguimiento al Plan Estratégico de Tecnologías de Información, Al respecto se evidenció lo siguiente:

- Planificación Institucional hizo seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2007-2011 y al Plan Anual Operativo de Tecnologías de Información (TI) pero no del PETI. Según el oficio PI: 038-03-2011 con fecha del 14 de marzo del 2011, sobre el seguimiento y evaluación al cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2008-2011, se obtuvo lo siguiente:
  - Planificación Institucional durante el 2008, 2009 y 2010 realizó seguimiento a las actividades del PEI relacionadas con Tecnologías de Información por medio de la fuerza de tarea de Capital de Información.

- A partir de octubre del 2010, Planificación Institucional conjuntamente con la Gerencia General, solicitó a todas las unidades incluida Tecnologías de Información, la elaboración de planes de trabajo para el 2011, los cuales respondieran a los objetivos estratégicos del PEI y al lineamiento de Planificación para detallar las actividades que ejecutan a través de la “Guía para elaborar el Plan Anual de Trabajo”. En dicha guía se indicó a las unidades elaborar el plan de trabajo anual, para su seguimiento por parte de la Unidad de Planificación Institucional. Planificación Institucional el 15 de marzo del 2011 recibió de Tecnologías de Información el plan de trabajo o matriz anual de programación 2011 definitivo. No obstante se identificó lo siguiente:
  - El objetivo estratégico detallado en la matriz de Tecnologías de Información no coincidió con ninguno del PETI.
  - El objetivo general “Impulsar el desarrollo y modernización tecnológica institucional”, indicado en dicha matriz correspondió al objetivo del Plan Anual 2010 y 2011.
  - Los objetivos específicos de la matriz se relacionaban con los objetivos operativos indicados en el plan anual de TI 2011.

Así, la información que se detalla en la matriz anual de programación corresponde a actividades que ejecuta TI para dar cumplimiento al Plan Anual de TI 2011 y no al Plan Estratégico de Tecnologías de Información.

De conformidad con lo expuesto, el Área de Planificación Institucional al 14 de marzo del 2011, no ha realizado seguimiento al PETI 2008-2011, sino a las actividades del PEI relacionadas con Tecnologías de Información e iniciado el seguimiento para las actividades definidas en el Plan Anual de TI 2011 de acuerdo a la matriz confeccionada por Planificación para unificar resultados como parte de las actividades de seguimiento que ejecutan.

- No se evidenció la realización y comunicación de informes relacionados con el seguimiento al PETI por La Gerencia General y Tecnologías de Información, durante el 2010 y según revisión realizada al 29 de abril 2011.

Con relación a lo expuesto, según entrevista realizada el 07 de marzo del 2011 a la Coordinadora de Planificación Institucional, al respecto indicó lo siguiente: *“Pregunta 1. ¿Planificación Institucional tiene como función dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información vigente? Respuesta: Si. Además de brindar asesoría y coordinar en la formulación de planes estratégicos de la Institución y su respectivo seguimiento y evaluación.”*

Así mismo, según revisión del manual de cargos vigente, proporcionado por Marielos Lepiz de Desarrollo Humano, el 09 de Marzo del 2011, para el cargo de Coordinador General de

Planeamiento y Desarrollo Institucional se indica: “3. *Supervisión recibida: el servidor depende directamente de la Presidencia Ejecutiva y se le evalúa por medio de los informes, la calidad de los resultados obtenidos, los documentos o productos que elabora y los resultados de la conducción y coordinación de los procesos de que es responsable directamente y de la implementación del Plan Estratégico Institucional.*” (La negrilla no consta en el original)

Sobre el particular, el Acuerdo N°416-08 del IMAS, para ser ejecutado por “la Gerencia General, Subgerencia Administrativa Financiera, Área de Planeamiento y Desarrollo Institucional y Área de Desarrollo Informático” señala en lo de interés lo siguiente: 4- “*Informar trimestralmente a este Consejo Directivo el Avance del Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI).*”

La situación expuesta provoca que los interesados clave no conozcan oportunamente las limitaciones y oportunidades de Tecnologías de Información, y el desempeño actual en relación con las actividades propuestas en el PETI, generando una atención inoportuna de actividades estratégicas para la Institución.

### 2.1.2. Comunicación de informes acerca del avance en la implementación del PETI

Se determinó que Tecnologías de Información no comunicó el avance o cumplimiento en las actividades del PETI a la Gerencia General y Comité de TI, durante el 2010 y en el 2011 hasta el 29 de abril según fecha de revisión de esta auditoría. A continuación, se detallan los periodos en que TI informó el avance en la implementación del PETI, según lo indicado por la Subgerencia de Soporte Administrativo y Gerencia General:

Tabla #1. Presentación de Informes de Avance del PETI del 2009 al 29 de abril del 2011.

Generación y comunicación de Informes de avance acerca de la implementación del PETI	Año	2009				2010				2011	
	Trimestres	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
De TI a Subgerencia de Soporte Administrativo		√	√	√	√	X	X	X	X	X	X
De TI a Gerencia General		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marcas utilizadas: √: Informe presentado / X : Informe no presentado											

Con respecto a éste tema, el coordinador de TI, señaló lo siguiente: “Pregunta 19. ¿Realiza reportes cuantitativos y cualitativos de los procesos y proyectos incluidos en el PETI para que la Gerencia pueda comparar los resultados con las metas planteadas? Respuesta: No. Pregunta 22. ¿A la fecha han comunicado formalmente a la Gerencia o comité de TI acerca del nivel de avance o cumplimiento en las actividades del PETI y la Gerencia o comité ha solicitado dichos informes? Respuesta: No”

La causa de la situación expuesta, según indicó el coordinador de TI, se generó principalmente, por la modificación de la estructura organizacional (acuerdos 184-2009, 202-2009 y 210-2009), realizada en el 2009, en el cual Tecnologías de Información anteriormente Desarrollo Informático pasa a depender directamente de la Gerencia General y no de la Subgerencia Administrativa Financiera actualmente Subgerencia de Soporte Administrativo. Adicionalmente, señaló que Tecnologías de Información al brindar un servicio estable y continuo en el soporte técnico, servidores, sistemas e infraestructura de red, y al no generarse problemas de alto impacto en las tecnologías de información, provocó que se haya inobservado de dichos controles. Por otra parte, la falta de personal y de la ejecución de otras actividades de TI que se desarrollan de forma prioritaria o de emergencia para garantizar el funcionamiento de las TI en la organización, y al representar el PETI el primer esfuerzo que se realiza en la Institución en su diseño e implementación, dificultó el cumplimiento de dicha actividad.

Sobre el particular, se incumple lo dispuesto en el Acuerdo N°416-08 del IMAS detallado en el punto 2.1.1 del acápite de resultados.

De igual forma, el Manual de Normas de Control Interno<sup>1</sup>, en lo de interés señala lo siguiente:

- *“5.7 Calidad de la comunicación: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer los procesos necesarios para asegurar razonablemente que la comunicación de la información se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios, según los asuntos que se encuentran y son necesarios en su esfera de acción. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo.”*
- *“6.3.1 Seguimiento continuo del SCI: Los funcionarios en el curso de su labor cotidiana, deben observar el funcionamiento del SCI, con el fin de determinar desviaciones en su efectividad, e informarlas oportunamente a las instancias correspondientes.”*

Asimismo, la Política para la gestión del plan estratégico, POL-EDI-05, en el lineamiento 30 indica que el Coordinador del Área de Tecnologías de Información es el responsable de realizar reportes cuantitativos y cualitativos de los procesos y proyectos incluidos en el plan para que la Subgerencia pueda comparar los resultados con metas planteadas.

La situación comentada genera que no se comunique oportunamente el estado actual de la ejecución del PETI a las instancias correspondientes, y por tanto se desconozcan los problemas que enfrenta Tecnologías de Información que impiden el cumplimiento del plan, con la finalidad de establecer acciones correctivas pertinentes, que permitan lograr su cumplimiento de acuerdo al cronograma de implementación propuesto.

---

<sup>1</sup> Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contraloría General de la República N° R-CO-9-2009 del 26 de enero, 2009 y publicada en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero, 2009.

### **2.1.3. Comité Gerencial de Informática (CGI)**

De conformidad con las pruebas realizadas, se determinó que el Comité Gerencial de Informática no se encuentra activo. En el informe de Auditoría Interna AUD 009-2010, específicamente en la recomendación 4.1 se indicó a la Gerencia General “Reactivar el funcionamiento del Comité Gerencial de Informática”, posteriormente en oficios GG-2912-11-2010 y GG-0036-01-2011, como parte de las acciones realizadas por la Gerencia se indica su reactivación. Sin embargo, se detectó que en el 2010 sólo se realizó una reunión de reactivación el 03 de setiembre del 2010; y en el 2011 según información proporcionada por el Coordinador de TI y secretario de la comisión CGI, Lic. Luis Adolfo González Alguera, sólo se había ejecutado una reunión al 21 de marzo del 2011 y de la cual no se tenía minuta de la misma.

Con relación a lo expuesto, el Reglamento Interno del Comité Gerencial de Informática del IMAS, aprobado mediante acuerdo de Consejo Directivo N°410-06, cuyo objeto es regular su organización y funcionamiento, señala en lo de interés lo siguiente:

- Artículo 3° acerca de sus competencias:
  - f. Monitorear de la función informática, en donde se incluya el seguimiento y apoyo de los proyectos de sistemas y tecnología de información, con el objetivo de procurar la garantía del éxito de los proyectos, y a su vez informar periódicamente a las instancias superiores, sobre los resultados de esta labor de seguimiento.
- Artículo 5°: “El comité sesionará al menos una vez al mes en el lugar y hora que este destine al efecto /.../”

Adicionalmente y debido a la inactividad del comité, se incumplió el Procedimiento para la gestión del Plan Estratégico, P-TI-12, en los siguientes lineamientos:

- 28. El Coordinador del Área de Tecnologías de Información documenta y comunica los resultados de la revisión, y el cumplimiento del avance del PETI (punto anterior) por medio de correo electrónico al Comité de TI.
- 29. El Comité de TI revisa los resultados y en caso de ser necesario, se proponen planes de acción con el fin de mejorar los resultados obtenidos en la evaluación y solucionar cualquier problema identificado. Estos planes de acción se comunican al Coordinador del Área de Tecnologías de Información, para su ejecución.

En relación con lo anterior, según entrevista realizada a la Coordinadora de Planificación Institucional e integrante del CGI, Lic. Yamileth Céspedes Garro, indicó que efectivamente dicho comité no se ha logrado activar como se requiere, y que en relación con el PETI no han realizado el seguimiento respectivo, dado que no hay claridad acerca de lo que tienen que realizar.

Por tanto, al no reactivarse el CGI, se ha provocado que no se de seguimiento al PETI y no se informe a las instancias superiores. Consecuentemente, dicha situación, ha impedido que el Coordinador de Tecnologías de Información comunique los resultados del avance en la ejecución del PETI al CGI, y que se propongan soluciones oportunas a problemas identificados.

Con relación a lo expuesto, es importante aclarar que según información suministrada por la Gerente General, MSc. Mayra Díaz Méndez mediante el oficio GG 0367-03-2012 de fecha del 01 de marzo del 2012 la situación que venía presentándose con respecto a la inactividad del Comité Gerencial ha cambiado y se han realizado las siguientes acciones:

-Activación de la comisión. Actualmente está conformada por:

- MSc. Mayra Díaz Méndez, Gerente General
- Lic. Fernando Sánchez, Subgerente de Soporte Administrativo (SGSA)
- Lic. Juan Carlos Dengo, SGSA
- Lic. Alfonso Durán, Presidencia Ejecutiva
- Lic. René Martorell, Planificación Institucional
- Lic. Luis Adolfo González, Coordinador de Tecnologías de Información.

-Discusiones estratégicas en temas de Tecnologías de Información como lo son: el proyecto de actualización de la página web del IMAS, proyecto de las NICSP, Tecnologías Móviles, la implementación del sistema de compra digital MERLINK, el desarrollo del Sistema Nacional de Información Social (SINAIS), entre otros.

Adicionalmente, en dicho oficio se indica que la Gerencia General estará proponiendo una reforma al artículo 5º del Reglamento del Comité de Tecnologías de Información, por la dinámica institucional en la que están inmersos los miembros de dicho comité.

#### **2.1.4. Ejecución de actividad del PETI para asegurar el desarrollo y aplicación del sistema de seguimiento.**

En el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2008-2011, para asegurar su ejecución, se definió como control la actividad 34 referente a “Integrar un equipo de funcionarios responsables del desarrollo y aplicación del sistema de seguimiento”. No obstante, según información proporcionada por el Coordinador de TI en oficio TI-038-03-2011 con fecha del 21 de marzo del 2011 y según entrevista realizada al 29 de abril del 2011, se determinó que no se había iniciado la ejecución de dicha actividad. A continuación se muestra un cuadro resumen acerca del estado de ejecución:

Tabla #2. Estado de Ejecución de la actividad 34 definida en el PETI

INDICADOR	METAS (AL 2011)	ACTIVIDAD	ACCIONES O ACTIVIDADES EJECUTADAS	% AVANCE	ESTATUS	FECHA DE FINALIZAC	Responsable
Disponibilidad y aplicación de mecanismos de seguimiento al desarrollo de las actividades de T.I.	100% de las actividades del PETI incorporadas al sistema de seguimiento.	<b>34. Integrar un equipo de funcionarios responsables del desarrollo y aplicación del sistema de seguimiento.</b>	Pendiente de realizar por TI.	0%	Actividad no iniciada a la fecha de revisión 29abril11	Trimestral	Tecnologías de Información y Fuerza de Tarea Sistema de Planificación

Sobre el particular, el Manual de Normas de Control Interno para el Sector Público, en el inciso 6.3.1- *Seguimiento continuo del SCI*, indica lo siguiente: “Los funcionarios en el curso de su labor cotidiana, deben observar el funcionamiento del SCI, con el fin de determinar desviaciones en su efectividad, e informarlas oportunamente a las instancias correspondientes”

De igual forma, el Manual de Normas Técnicas<sup>2</sup>, en los siguientes apartados, en lo de interés señala:

- 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”*
- 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”*

La causa de la situación anterior, según información proporcionada por el Coordinador de Tecnologías de Información, obedece a que inicialmente se había conformado la fuerza de tarea denominada “sistema de planificación”, a la cual se le asignó la responsabilidad de ejecutar una serie de objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional y la cual funcionó durante los años 2008 y 2009, para posteriormente designarlos como responsables del desarrollo y aplicación del sistema de seguimiento del PETI. No obstante, dicha fuerza comenzó a diluir su funcionamiento una vez ejecutado el seguimiento al PEI, por lo que no desarrollaron acciones relacionadas con el desarrollo y aplicación de dicho sistema de seguimiento del PETI.

<sup>2</sup> Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE). aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contralora General de la República, Nro. R-CO-26-2007 del 7 de junio, 2007.

Adicionalmente, la falta de personal y de la ejecución de otras actividades de TI que se desarrollan de forma prioritaria o de emergencia, dificultó el cumplimiento de dicha actividad.

Otro factor que contribuyó a que no se iniciara esta actividad fue la falta de procesos de coordinación aunado a que Tecnologías de Información no comunicó formalmente el cronograma de implementación del PETI. Sin embargo, según indicó el Coordinador de TI, cuando se definieron las actividades del PETI participaron representantes de áreas responsables de ejecutar actividades, tal como se indica en los créditos del PETI; y de que en su momento las áreas conocieron las fechas definidas en el cronograma de implementación, dado que Tecnologías de Información ejecutó reuniones con las áreas responsables para definir en conjunto las respectivas fechas para la implementación de las actividades del PETI.

De conformidad con lo expuesto, se incrementa el riesgo de no ejecutar las actividades estratégicas del PETI durante el tiempo programado y por ende afectar el cumplimiento de los objetivos del PEI relacionados con las TI, situación que se materializó y que se comentará en detalle más adelante en otros apartados del presente informe.

#### **2.1.5. Aplicación de Políticas y Procedimientos**

De conformidad con las pruebas realizadas, se comprobó que se incumplen los siguientes lineamientos definidos en política para la gestión del plan estratégico, POL-EDI-05, y el procedimiento para la gestión del plan estratégico, P-TI-12, para asegurar el cumplimiento del PETI. A continuación se detallan dichos lineamientos:

- **Política para la gestión del Plan Estratégico**

30. El Coordinador del Área de Tecnologías de Información es el responsable de realizar reportes cuantitativos y cualitativos de los procesos y proyectos incluidos en el plan para que la Subgerencia pueda comparar los resultados con metas planteadas.

- **Procedimiento para la gestión del plan estratégico**

27. El Coordinador del Área de Tecnologías de Información en forma semestral realizará una revisión del PETI para garantizar que continúa alineado a los objetivos estratégicos de la Institución. Así como, cumplimiento del PETI. (El subrayado no consta en el original)

28. El Coordinador del Área de Tecnologías de Información documenta y comunica los resultados de la revisión, y el cumplimiento del avance del PETI (punto anterior) por medio de correo electrónico al Comité de TI.

29. El Comité de TI revisa los resultados y en caso de ser necesario, se proponen planes de acción con el fin de mejorar los resultados obtenidos en la evaluación y solucionar cualquier problema

identificado. Estos planes de acción se comunican al Coordinador del Área de Tecnologías de Información, para su ejecución.

En relación con lo anterior, según entrevista aplicada al Coordinador de TI, al respecto indicó lo siguiente: “Pregunta 5. ¿Cada cuánto se ejecuta la revisión del PETI para determinar si es necesario su reajuste? Respuesta: No se han realizado revisiones. Pregunta 15. ¿Se verifica el cumplimiento del Plan Anual de Tecnologías de Información 2010 y 2011 y del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, quién realiza? Respuesta: El área de planeamiento institucional son los que lo revisan y realizan seguimiento. Pregunta 19. ¿Realiza reportes cuantitativos y cualitativos de los procesos y proyectos incluidos en el PETI para que la Gerencia pueda comparar los resultados con las metas planteadas? Respuesta: No. Pregunta 22. ¿A la fecha han comunicado formalmente a la Gerencia o comité de TI acerca del nivel de avance o cumplimiento en las actividades del PETI y la Gerencia o comité ha solicitado dichos informes? Respuesta: No.”

Con relación a la causa de que no se haya aplicado la política y procedimiento relacionados con la gestión del plan estratégico, se determinó que ésta obedece principalmente al corto tiempo transcurrido para implementar el manual de políticas, aprobado entre octubre y noviembre del 2009, y para implementar el manual de procedimientos aprobado en mayo del 2010, lo que ha dificultado el cumplimiento de algunos lineamientos para la gestión del plan estratégico, dado el tiempo y personal que requiere Tecnologías de Información para su atención, al ser un recurso limitado y estar comprometido en otras actividades sustantivas para el funcionamiento de las TI en la Institución.

## **2.2. Sobre los controles establecidos para verificar la revisión y ajuste del PETI y su relación con los planes anuales operativos en esta materia.**

### **2.2.1. Relación PETI con PEI**

Se determinó que a pesar de que el PETI es un producto derivado del Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual especifica objetivos, metas e iniciativas estratégicas que apoyan las actividades del PEI, no está documentado ni se observa de manera directa cuáles objetivos estratégicos del PETI contribuyen a los objetivos estratégicos del PEI.

Sobre el particular, el Procedimiento para la gestión del Plan Estratégico, P-TI-12, en su lineamiento 18, indica lo siguiente: *“El Coordinador del Área de Tecnologías de Información define y documenta los objetivos Estratégicos que considere aplican para el Área de Tecnologías de Información, los cuales deben contar con el visto bueno del Gerente General.*

*Estos objetivos deben indicar lo siguiente: ... Objetivos estratégicos del Plan Institucional que apoya (...)*”.

Según identificó la Auditoría, la situación anterior se generó porque el procedimiento en cuestión se aprobó en una fecha posterior a la confección del PETI, por la recién aprobación del procedimiento P-TI-12, en mayo del 2010; y por el proceso de madurez que conlleva el alcanzar un nivel optimizado en el desarrollo de todo un plan estratégico de Tecnologías de Información.

Por tanto, como efecto de la situación anterior, se genera el riesgo de que la estrategia pueda desviarse y no apoye efectivamente el logro de los objetivos del PEI, que la inversión en TI al largo plazo no sea suficiente y no responda a los objetivos del Plan Estratégico Institucional, y el desconocer el impacto en el cumplimiento de objetivos del PEI en caso del no cumplimiento oportuno de las actividades del PETI relacionadas con el PEI.

### **2.2.2. Relación PETI con los Planes Anuales Operativos de TI 2010 y 2011**

Con respecto a la relación del PETI 2008-2011 con los planes anuales operativos de TI 2010 y 2011, se determinó lo siguiente:

- No se especifica que actividades del Plan Anual Operativo de TI contribuyen con las actividades del PETI, pues aunque mantienen relación, no se logran identificar directamente la relación entre los objetivos, iniciativas estratégicas o actividades del PETI con las actividades u objetivos operativos incluidos en el Plan Anual Operativo de TI. Por tanto, no se puede determinar en qué grado contribuyeron los planes anuales operativos de TI de los años 2010 y 2011 en el cumplimiento de los objetivos del PETI.
- El plan anual operativo de TI 2011 no se considera como un plan que de continuidad al plan anual operativo de TI 2010. Ambos planes son prácticamente idénticos, específicamente en los objetivos, metas y unidades de medida, los cuales son los mismos en ambos planes. Esta situación ocasiona que no se consideren actividades pendientes de ejecutar del PETI para planificar su realización a través de los respectivos planes anuales operativos de TI.

Según indicó en entrevista el Coordinador de TI, dicha situación se presenta porque las actividades operativas deben ejecutarse todos los años, como son el mantenimiento de servidores, redes, sistemas, soporte técnico, por lo que son iguales en ambos planes. Adicionalmente, señaló que el personal de TI se encuentra muy comprometido en la ejecución de actividades operativas necesarias para el funcionamiento de las TI en la organización, por lo que se dificulta el asignar actividades adicionales encaminadas a gestión estratégica ya que los recursos son limitados.

- En los planes anuales operativos de TI, se identifican actividades muy generales que no permiten determinar puntualmente las acciones a ejecutar, un ejemplo es el siguiente: En el Plan Anual Operativo de Tecnologías de Información 2011, proyecto de Telecomunicaciones, se indica lo siguiente: “... A lo largo del año 2010, se han realizado aumentos significativos de ancho de banda, los cuales andan por más del 40% de aumento por enlace, se pretenden continuar con el aumento continuo para el año 2011 y así garantizar una respuesta óptima de sistemas” (El subrayado no consta en el original) .

Sobre los puntos comentados, el marco de gestión de tecnologías COBIT, indica lo siguiente en lo apartados de interés:

- PO1.5 Planes tácticos de TI: “Crear un portafolio de planes tácticos de TI que se deriven del plan estratégico de TI. Estos planes tácticos describen las iniciativas y los requerimientos de recursos requeridos de TI, y cómo el uso de los recursos y el logro de los beneficios serán monitoreados y administrados. Los planes tácticos deben tener el detalle suficiente para permitir la definición de planes proyectados. Administrar de forma activa los planes tácticos y las iniciativas de TI establecidas por medio del análisis de los portafolios de proyectos y servicios. Esto incluye el equilibrio de los requerimientos y recursos de forma regular, comparándolo con el logro de metas estratégicas y tácticas y con los beneficios esperados, y tomando las medidas necesarias en caso de desviaciones.”
- PO1. Definir un plan estratégico para TI: “Se requiere una planeación de TI para administrar y dirigir todos los recursos de TI de acuerdo con la estrategia del negocio y las prioridades. La función de TI y los participantes del negocio son responsables de garantizar que se materialice el valor óptimo de los portafolios y proyectos y servicios. El plan estratégico debe mejorar el entendimiento de los interesados clave respecto a las oportunidades y limitaciones de TI, evaluar el desempeño actual y aclarar el nivel de inversión requerido. La estrategia de negocio y las prioridades se deben reflejar en los portafolios y deben ser ejecutados por los planes tácticos de TI, los cuales establecen objetivos, planes y tareas específicas, entendidas y aceptadas tanto por el negocio como por TI” (Los subrayados no corresponden al original)

La situación expuesta, es característica del proceso de madurez en que se encuentra el IMAS en la gestión de las Tecnologías, donde todavía no se ha alcanzado un nivel optimizado en la administración y control de las TI por medio del diseño y ejecución del PETI y su relación con los correspondientes Planes Anuales Operativos de TI.

En relación con lo anterior y como efecto la situación descrita se genera el riesgo de que la gestión de las tecnologías se enfoque principalmente en la atención de temas operativos recurrentes y deje de lado actividades y objetivos estratégicos que a largo plazo pueden perjudicar el logro de objetivos institucionales cuya estrategia estaba soportada por la creación y puesta en marcha de proyectos sustentados por tecnologías de información.

## 2.3. Sobre el grado de cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información del IMAS

### 2.3.1. Cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información

En relación con el cumplimiento de las actividades definidas en el Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, según revisión efectuada al 07 de junio del 2011, se determinó lo siguiente:

- El 58% de las actividades fueron debidamente completadas (26 actividades).
- Un 18% (8) de las actividades se encuentran en proceso de ejecución al 07 de junio del 2011.
- El 24% de las actividades no han sido iniciadas (11 actividades).

Los resultados mencionados anteriormente se resumen en el siguiente gráfico:

*Gráfico #1. Estado de ejecución de las actividades PETI 2008-2011, al 07 de junio del 2011.*



Con respecto a lo comentado, cabe mencionar que, para las once actividades no iniciadas y para las ocho en proceso de ejecución, según el cronograma de ejecución proporcionado por el Coordinador de Tecnologías de Información, la fecha programada para su finalización fue para ejecutar entre los años 2008, 2009 y 2010 a excepción de:

- La actividad *6-Establecer los grados de complejidad y pertinencia del uso de las tecnologías de información, según los procesos institucionales* programada para el final del cumplimiento de las tareas del PETI.
- Las actividades 28 y 29 que dependen de los insumos del modelo de intervención que todavía no ha sido implementado a la fecha de conclusión del presente estudio.
- La actividad *43-Diagnóstico de la capacidad instalada de la unidad informática de la Institución*, a la cual no se le asignó una fecha de finalización.

En el anexo 1 se presenta el detalle de las actividades pendientes o en proceso de ejecución con la respectiva fecha de finalización. Resulta necesario indicar que dentro de las actividades no iniciadas se identificaron aspectos claves en la implementación de la estrategia, como lo es la formulación de una cartera de proyectos, el diagnóstico institucional de la situación en materia de tecnologías de información, la definición de indicadores de calidad y desempeño para los servicios brindados por el área de tecnologías. Como puede observarse, las actividades no ejecutadas forman parte vital de la ejecución de una estrategia y el incumplimiento en su ejecución, conlleva el riesgo de que no se alcancen los objetivos planificados por el área a largo plazo.

Por otra parte, se identificó que en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información no se indicó él o los responsables de ejecución de cada una de las actividades planificadas y el correspondiente periodo de ejecución. La causa de la situación anterior, según información proporcionada por el Coordinador de Tecnologías de Información, se produjo por la forma en que se formuló el PETI, donde se ejecutaron reuniones con los responsables de ejecución para confeccionar de manera independiente el cronograma de implementación, el cual aunque no se formalizó fue de conocimiento de las áreas; y por representar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2007-2011 el primer esfuerzo que realiza en la Institución en su diseño e implementación.

De conformidad con lo expuesto, el Manual de Normas Técnicas de Gestión y Control de TI, al respecto señala lo siguiente:

- 2.1 Planificación de las tecnologías de información: *“La organización debe lograr que las TI apoyen su misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación que logren el balance óptimo entre sus requerimientos, su capacidad presupuestaria y las oportunidades que brindan las tecnologías existentes y emergentes.”*
- 3.1 Consideraciones generales de la implementación de TI: *“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo*

*de arquitectura de información e infraestructura tecnológica. Para esa implementación y mantenimiento debe: h. Formular y ejecutar estrategias de implementación que incluyan todas las medidas para minimizar el riesgo de que los proyectos no logren sus objetivos, no satisfagan los requerimientos o no cumplan con los términos de tiempo y costo preestablecido*” (El subrayado no consta en el original)

Así mismo, el procedimiento para la gestión del plan estratégico, P-TI-12, a través del lineamiento 27 indica: “El Coordinador del Área de TI en forma semestral realizará una revisión del PETI para garantizar que continúa alineado a los objetivos estratégicos de la Institución. Así como, el cumplimiento del PETI” (El subrayado no consta en el original)

Sobre el particular, se determinó que una de las causas a que contribuyó con el incumplimiento de las actividades de acuerdo a la fecha programada, fue que el Área de Tecnologías de Información no comunicó formalmente el cronograma de implementación del PETI, dado que fue el primer PETI que se desarrolló en la Institución. Sin embargo, según indicó el Coordinador de Tecnologías de Información, cuando se definieron las actividades del PETI participaron representantes de áreas asignadas como responsables, tal como se indica en los créditos del PETI; y de que en su momento las áreas conocieron las fechas definidas en el cronograma de implementación, dado que Tecnologías de Información ejecutó reuniones con las áreas responsables para definir en conjunto las respectivas fechas para la implementación de las actividades del PETI.

Adicionalmente, otras causas de este incumplimiento que se determinaron, son las siguientes:

- La falta de procesos de coordinación entre unidades.
- Desconocimiento por parte de las áreas definidas como “responsables” respecto del alcance o de las actividades asignadas.
- La dependencia del insumo de información de otras áreas para iniciar la actividad pertinente.
- La carencia de suficiente personal técnico en el Área de Tecnologías para realizar actividades de carácter estratégico, y otras actividades de TI que se desarrollan de forma prioritaria o de emergencia y que difultaron el cumplimiento del plan.

La situación ampliamente comentada, propició que actividades programadas para finalizar durante el periodo 2008-2010 no se hayan ejecutado según lo indicado en el cronograma de actividades y por tanto se aumentó el riesgo de que a mediano y largo plazo no se responda de manera oportuna y suficiente a los requerimientos institucionales en materia de Tecnologías de Información.

### **3. CONCLUSIONES**

De conformidad con los resultados obtenidos en el presente estudio, esta Auditoría concluye lo siguiente:

- a) En relación con los controles establecidos por el IMAS para asegurar la ejecución del PETI, el estudio permitió determinar que si bien se han definido una serie de controles formales, los mismos no fueron aplicados en la ejecución del PETI 2008-2011, situación que provoca que interesados claves desconozcan el estado actual de ejecución del PETI, las limitaciones que se enfrentan para su cumplimiento, y que no se propongan oportunamente acciones correctivas que permitan su realización de acuerdo con el tiempo y los recursos planificados.
- b) Acerca de la relación del PETI con el PEI, no es posible directamente identificar qué objetivos del PETI contribuyen con la ejecución del PEI. Dicha situación también se presentó al analizar la relación entre el PETI y los planes anuales operativos de TI 2010 y 2011, donde se determinó que los planes anuales se enfocan cíclicamente en la atención de requerimientos básicos de operación de los sistemas y por la carencia de recursos en el área no se han podido atender objetivos estratégicos del área relacionados con el mediano y largo plazo.
- c) Finalmente y con relación al grado de cumplimiento del PETI, como pudo observarse en el acápite de resultados, existen actividades claves que ya debieron ejecutarse y no han sido iniciadas a la fecha de alcance del estudio. Dado que ya se ha materializado el riesgo de incumplimiento de las actividades definidas en el cuadro de mando integral de acuerdo al cronograma de implementación del mismo; es necesario revisar y determinar las causas que impiden su ejecución, con el fin de reprogramar las actividades estratégicas o de mayor impacto e identificar los recursos o acciones necesarias para su pronta atención.

### **4. RECOMENDACIONES**

#### **DISPOSICIONES LEGALES SOBRE RECOMENDACIONES**

Esta Auditoría Interna respetuosamente se permite recordar al Consejo Directivo, que de conformidad con lo preceptuado por el artículo 37 de la Ley General de Control Interno, N° 8292, dispone de treinta días hábiles, contados a partir de la fecha de recibido de este informe, para ordenar la implantación de las recomendaciones.

Asimismo, se permite recordar a la Máster Mayra Díaz Méndez, Gerente General, al Lic. Luis Adolfo González Alguera, Coordinador de Tecnologías de Información, que de conformidad con lo preceptuado por el artículo 36 de la Ley General de Control Interno, N° 8292, disponen de diez

días hábiles para ordenar la implantación de las recomendaciones, contados a partir de la fecha de recibido de este informe.

Al respecto, se estima conveniente transcribir a continuación, en lo de interés, lo que disponen los artículos 36, 37, 38 y 39 de la Ley N° 8292:

**Artículo 36. Informes dirigidos a los titulares subordinados.** Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados. /b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes. /c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

**Artículo 37. Informes dirigidos al jerarca.** Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.

**Artículo 38. Planteamientos de conflictos ante la Contraloría General de la República.** Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas. / La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

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.

### **Al Consejo Directivo**

- 4.1 Ordenar a la Gerencia General la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de Información, estableciendo un plazo razonable para su confección y aprobación formal. (ver punto 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4 y 2.3.1 del acápite de resultados)
- 4.2 Establecer que sea la Unidad de Planificación Institucional la instancia responsable de dar seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información. (ver punto 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4 y 2.3.1 del acápite de resultados)

### **A la Gerencia General**

- 4.3 Asegurar la correcta y oportuna aplicación del Reglamento Interno del Comité Gerencial de Informática del IMAS, específicamente el artículo 3 de este cuerpo normativo (ver punto 2.1.3 del acápite de resultados).

### **Al Coordinador del Área de Tecnologías de Información**

- 4.4 Garantizar la correcta aplicación de la política para la gestión del plan estratégico, específicamente del lineamiento 30 (ver punto 2.1.2 y 2.1.5 del acápite de resultados).
- 4.5 En los sucesivos planes estratégicos de tecnologías de información, se debe incluir en el cronograma de ejecución de actividades, el/los responsables de la ejecución de cada actividad y el periodo de ejecución. (ver punto 2.3.1) del acápite de resultados).
- 4.6 Aplicar el Procedimiento para la Gestión del Plan Estratégico, P-TI-12, específicamente el lineamiento 28 (ver punto 2.1.3 y 2.1.5 del acápite de resultados), lineamiento 27 (ver punto 2.1.5, 2.1.3 y 2.3.1 del acápite de resultados)
- 4.7 En conjunto con las áreas responsables de las actividades pendientes de ejecutar del PETI, actualizar el cronograma de implementación y garantizar el cumplimiento de las siguientes actividades estratégicas: 9, 23, 24, 25, 27, 29, 37, 41 y 43 (ver anexo 1). Adicionalmente,

para las actividades pendientes de ejecutar y definidas como no estratégicas valorar y documentar con las áreas responsables de su ejecución, la pertinencia de su realización, dado el desfase existente para su cumplimiento. Finalmente, comunicar el cronograma formalmente a las áreas responsables de ejecución (ver punto 2.3.1 del acápite de resultados).

4.8 En los Planes Estratégicos de Tecnologías de Información subsiguientes, documentar en las actividades correspondientes, los objetivos del Plan Estratégico Institucional con los que están relacionados (ver punto 2.2.1 del acápite de resultados), y garantizar la correcta aplicación del lineamiento 18 del procedimiento para la gestión del plan estratégico (ver punto 2.2.1 del acápite de resultados).

4.9 En Planes Anuales Operativos subsiguientes, documentar en las actividades y/o proyectos, los objetivos estratégicos del PETI relacionados (ver punto 2.2.2 del acápite de resultados).

**Hecho por**  
**MATI. Karen Núñez Solano**  
**PROFESIONAL EJECUTORA**

**Revisado y aprobado**  
**MATI. Wady Solano Siles**  
**COORDINADOR AUDITORIA**

AUDITORIA INTERNA  
MAYO, 2012.

## ANEXO N° 1 AUDITORIA INTERNA

Detalle de las actividades definidas en el Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2008-2011, que están en proceso de ejecución o no han sido iniciadas al 07 de junio del 2011.

ACTIVIDADES	% AVANCE	ESTATUS <sup>3</sup>	FECHA DE FINALIZAC.	RESPONSABLE
1. Elaboración de un diagnóstico regional e institucional sobre el estado actual de las tecnologías de información.	0%		Febrero 2009	Tecnologías de Información
5. Reapertura del Centro de Información y recursos.	80%		21 Noviembre del 2008	Planeamiento Institucional
6. Establecer los grados de complejidad y pertinencia del uso de las tecnologías de información, según los procesos institucionales.	0%		Se programa para el final del cumplimiento de las tareas de este plan	Tecnologías de Información
9. Diseñar los procesos permanentes de inducción a los usuarios. “Iniciativa estratégica: Definir una estrategia de administración y uso de los sistemas informáticos con criterios de innovación y optimización del uso”.	Según indica Yadira Zúñiga de Desarrollo Humano: “Dado que como se menciona lo que se realiza son actividades ordinarias y no responden a la actividad planteada no es posible cuantificar el producto”		Tarea permanente	Desarrollo Humano
11. Elaborar una propuesta de acuerdo y/o directriz para la asignación y protección de los recursos de T.I.	90%		Marzo 2009	Gerencia de Soporte Financiero y Administrativo
12. Discutir y aprobar la	90%		Marzo 2009	Gerencia de

<sup>3</sup> Descripción de la columna de estatus.

	En Proceso: Actividad en ejecución.
	No iniciada: actividad no iniciada a la fecha de revisión (29 de abril del 2011)

ACTIVIDADES	% AVANCE	ESTATUS <sup>3</sup>	FECHA DE FINALIZAC.	RESPONSABLE
propuesta con las autoridades institucionales				Soporte Financiero y Administrativo
17. Programar el seguimiento trimestral del cumplimiento del plan.	0%		Trimestral	Tecnologías de Información
23. Identificar, definir y priorizar los principales procesos institucionales que requieren automatización.	95% de procesos identificados y automatizados		Primer Trimestre 2010	Tecnologías de Información
24. Desarrollar un plan para la automatización de los procesos institucionales.	0%		Primer Trimestre 2010	Tecnologías de Información
25. Establecer las necesidades de articulación de los Sistemas Institucionales.	0%		Primer Trimestre 2010	Tecnologías de Información
27. Definir y aplicar estándares de calidad sobre la oportunidad de la respuesta.	0%		Primer Trimestre 2009	Tecnologías de Información
28. Identificar los procesos Institucionales desconcentrados.	0%		-No se definió fecha- Dependen de insumos del modelo de intervención	Tecnologías de Información y Planificación Institucional
29. Valorar las demandas de tecnologías de información de los procesos identificados	0%		-No se definió fecha- Dependen de insumos del modelo de intervención	Tecnologías de Información y Planificación Institucional
34. Integrar un equipo de funcionarios responsables del desarrollo y aplicación del sistema de seguimiento.	0%		Trimestral	Tecnologías de Información y Fuerza de tarea de Planificación

ACTIVIDADES	% AVANCE	ESTATUS <sup>3</sup>	FECHA DE FINALIZAC.	RESPONSABLE
36. Realizar diagnósticos periódicos sobre las necesidades de capacitación en TI.	Según indica Yadira Zúñiga de Desarrollo Humano: “Dado que como se menciona lo que se realiza son actividades ordinarias y no responden a la actividad planteada no es posible cuantificar el producto, sin embargo, se cuenta con algunas actividades en ese campo en el Plan que se pretende ejecutar en el presente período”		Anualmente	Desarrollo Humano
37. Diseñar y ejecutar un Plan de Capacitación y desarrollo continuo de competencias para el uso de las T.I.	Según indica Yadira Zúñiga de Desarrollo Humano, pt RP 9/3-3: “Dado que como se menciona lo que se realiza son actividades ordinarias y no responden a la actividad planteada no es posible cuantificar el producto”		Anualmente	Desarrollo Humano
39. Identificar las unidades especializadas que realizan funciones relacionadas con el manejo de las TI.	0%		Actividad Permanente	Desarrollo Humano
41. Establecer los tiempos estándar de atención promedio según los servicios solicitados.	0%		Actividad Permanente	Tecnologías de Información
43. Diagnóstico de la capacidad instalada de la unidad informática de la Institución: a. Estructura Organizativa b. Instalación Física c. Cargas de Trabajo d. Competencias e. Necesidades de capacitación, actualización	56%		No se indica	Tecnologías de Información y Desarrollo Humano

ACTIVIDADES	% AVANCE	ESTATUS <sup>3</sup>	FECHA DE FINALIZAC.	RESPONSABLE
y formación. f. Análisis de relación cantidad de funcionarios vrs usuarios o sistemas de atención. g. Herramientas tecnológicas.				

Auditoría Interna  
 Mayo, 2012.