

Acuerdo de Expectativas CAJA DE SEGURO SOCIAL

Estados Financieros 2011 al 2014

1. Resumen Ejecutivo 3

 1.1 Antecedentes 3

2. Objetivo del Proyecto..... 5

3. Alcance de los Servicios 5

4. Estructura del equipo..... 8

5. Descripción de los entregables 10

6. Descripción de Partes Interesadas 12

7. Plan de comunicación 14

8. Protocolo para Resolución de Conflictos..... 15

9. Plan de Proyecto o cronograma 17

10. Supuestos Claves y Restricciones 18

11. Firma y Consentimiento del Acuerdo de Expectativas 19

12. Anexo: Cronograma del proyecto 20

1. Resumen Ejecutivo

Proyecto	Prestación del Servicio de Consultoría para la Evaluación de los Estados Financieros de la Caja de Seguro Social (en las áreas de Auditoría Interna, Inversión y Proyectos de Inversión (para los años 2011, 2012, 2013 y 2014).
Título	Acuerdo de Expectativas
Versión	1.0.
Tipo de documento	Planes de administración de proyectos
Nombre de archivo	ADM_Acuerdo de Expectativas.doc
Líder Ejecutivo del proyecto	Domingo Latorraca
Responsable de la modificación	Deloitte
Fecha de creación	28 de Abril del 2017

Control de versiones

Versión	Responsable	Fecha	Comentarios
1.0	Equipo de trabajo de Deloitte	28 de Abril del 2017	Versión Original

1.1 Antecedentes

La CAJA DE SEGURO SOCIAL, es una entidad autónoma de seguridad social, que otorga a sus asegurados activos, dependientes y pensionados, prestaciones económicas y en salud, de conformidad con los términos, límites y condiciones establecidas en su Ley 51, Orgánica de la CAJA DE SEGURO SOCIAL y con las posibilidades financieras, para lo cual debe procurar una estabilidad y sostenibilidad financiera y actuarial.

Adicionalmente, por su condición de entidad pública, está obligada por su Ley Orgánica, a presentar sus Estados Financieros para la aprobación de su Junta Directiva, previo auditó de la Contraloría General de la República; además, de la evaluación que haga la Junta Técnica Actuarial sobre la situación actuarial del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.

En atención a ello, la Honorable Junta Directiva de la CAJA DE SEGURO SOCIAL, mediante la Resolución N°48,806-2014-J.D. de 30 diciembre 2014, acordó acoger las recomendaciones vertidas por la Junta Técnica Actuarial el 11 de noviembre de 2014, que en su resultado ordenó lo siguiente:

(...) Artículo N°1: Re Expresión de los Estados Financieros 2011 a 2013. Que se ordene la re-expresión inmediata de los Estados Financieros y Estados de Resultados por Riesgos, Subsistemas y Componentes, incorporando los cambios a los Estados Financieros del 2014 y

entonces se proceda a realizar la Valuación Actuarial al 31 de diciembre de 2014, incorporando en las bases de datos de asegurados activos, debidamente depuradas aquellos que mantienen derechos latentes de ambos subsistemas. Dado el atraso en que ya se ha incurrido en los últimos años, es preciso que se acuerden fechas de ejecución con la Administración. (...) Artículo N°4: Que se contrate una firma de asesores contables (o auditores) externos que analicen la situación presentada en los Estados Financieros, sobre el Balance General y Estados de Resultados del Régimen IVM en los años 2012 y 2013 y presenten sus diagnóstico y recomendaciones. (Refiérase al Anexo N°1)

Por lo que el motivo de la contratación, es obtener un diagnóstico externo que evalúe y confirme las condiciones que están afectando la información financiera proporcionada por los sistemas tecnológicos actuales y sobre los actos y omisiones humanas que inciden en las operaciones contables y presupuestarias.

Por ello, la CAJA DE SEGURO SOCIAL espera recibir un informe que contenga las condiciones determinadas de los procesos evaluados, con las recomendaciones de las acciones a seguir, orientadas en los rubros presentados en los Estados Financieros, de conformidad con la Ley 51, Orgánica de la CAJA DE SEGURO SOCIAL de 27 de diciembre de 2005, Decretos, Leyes y Resoluciones aplicables a nuestro ámbito de acción, que les permita **corregir los procesos y obtener información confiable para generar sus estados financieros.**

El alcance de esta consultoría abarca un análisis de la situación actual de los riesgos y controles en los procesos operativos, financieros y contables, que afectan la generación de información financiera contable. También es parte de esta consultoría la identificación de oportunidades de mejora en los procesos, políticas, estructura organizacional, controles, tecnología y datos, emitiendo una hoja de ruta para la implementación de iniciativas recomendadas para el cierre de brechas identificadas.

La CAJA DE SEGURO SOCIAL ha identificado las siguientes áreas en lo que respecta a esta firma consultora (Deloitte Consultores, S.A.), que formarán parte del alcance de este proyecto:

- Auditoría Interna
- Inversiones
- Préstamos
- Proyectos de Inversión

2. Objetivo del Proyecto

Este proyecto tiene como objetivo:

Asistir a la CAJA DE SEGURO SOCIAL, en el análisis de la situación actual de los riesgos y controles en los procesos operativos, financieros y contables que afectan la preparación y generación de estados financieros confiables y oportunos. Con base en este objetivo, Deloitte delimitará sus esfuerzos a los componentes importantes y fundamentales de las áreas de oportunidad establecidas por la CAJA DE SEGURO SOCIAL y que evidenciamos en los antecedentes, en lo que respecta al alcance frente a las áreas identificadas, que son: Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión, considerando una visión holística que cubre los siguientes aspectos: estructura, políticas, procesos y controles, tecnología y datos, que permitan preparar una hoja de ruta para la implementación de iniciativas para el cierre de las brechas identificadas.

3. Alcance de los Servicios

Con base en la importancia y relevancia de este proyecto para la CAJA DE SEGURO SOCIAL, Deloitte pone a disposición, su experiencia y fortalezas técnicas para desarrollar el análisis descriptivo de los componentes de estructura organizacional, políticas, procesos y controles, tecnología y datos, sobre la situación actual de las posibles amenazas que afectan el logro del objetivo de la CAJA DE SEGURO SOCIAL de poder emitir información financiera confiable y oportuna.

En este sentido, Deloitte delimita su alcance sobre las siguientes áreas:

- Auditoría Interna
- Inversiones
- Préstamos
- Proyectos de Inversión

A efectos de cubrir nuestro análisis, hemos determinado las siguientes actividades que detallamos a continuación:

3.1. Realizar un análisis de la situación actual para las áreas de Auditoría Interna, Inversiones Préstamos y Proyectos de Inversión, de la CAJA DE SEGURO SOCIAL, a efectos de identificar brechas de riesgos y oportunidades de mejora sobre el modelo de gobierno y estructura, operación, control interno y niveles de reporte y comunicación, que impactan directamente la generación de estados financieros confiables.

3.2. Levantar un inventario de procesos para las áreas de Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión, que permita identificar los riesgos y controles, a fin de generar una matriz de riesgos y determinar oportunidades de mejora sobre las áreas antes mencionadas.

3.3. Diseñar y preparar las iniciativas de mejora y hoja de ruta para las áreas de Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión de la CAJA DE SEGURO SOCIAL, a efectos de implementar, adecuar y cerrar las brechas de riesgos y oportunidades de mejora identificadas; a fin de lograr preparar y emitir cifras y estados financieros confiables y oportunos.

A continuación detallamos actividades específicas por el área de oportunidad de **Auditoría Interna:**

- Analizar y evaluar la **estructura del área de Auditoría Interna**, incluyendo sus funciones de control y capacidad operativa frente a los requerimientos legales, operativos, tecnológicos y buenas prácticas, que incluyen:
 - Estructura organizacional;
 - Roles y responsabilidades;
 - Nivel de autonomía y comunicación del área con los entes de gobierno corporativo.
- Revisar el diseño e implementación del marco normativo interno (leyes aplicables, manuales, políticas, procedimientos e instructivos) para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
- Revisar el enfoque metodológico aplicado por Auditoría Interna para realizar su análisis de riesgo sobre cada uno de los componentes de Riesgo de la CAJA DE SEGURO SOCIAL (Riesgo de enfermedad y maternidad, Riesgo de gestión administrativa, Riesgo de invalidez, vejez y muerte (IVM) y Riesgo profesional).
- Evaluar el diseño y preparación del Plan Anual de Auditoría Interna, considerando:
 - Alcance del plan;
 - Proceso de aprobación;
 - Recursos asignados (humanos, financieros y tecnológicos).
- Analizar las herramientas tecnológicas y recursos de soporte que utiliza el área para determinar:
 - Grado de automatización para ejecutar el proceso de auditoría;
 - Análisis de los datos e información;
 - Preparación y emisión de reportes;
 - Manejo de indicadores de gestión;
 - Análisis en la evaluación y aplicación de controles.

A continuación detallamos las actividades específicas que involucra el alcance para el área de Inversiones Financieras, y que se compone de:

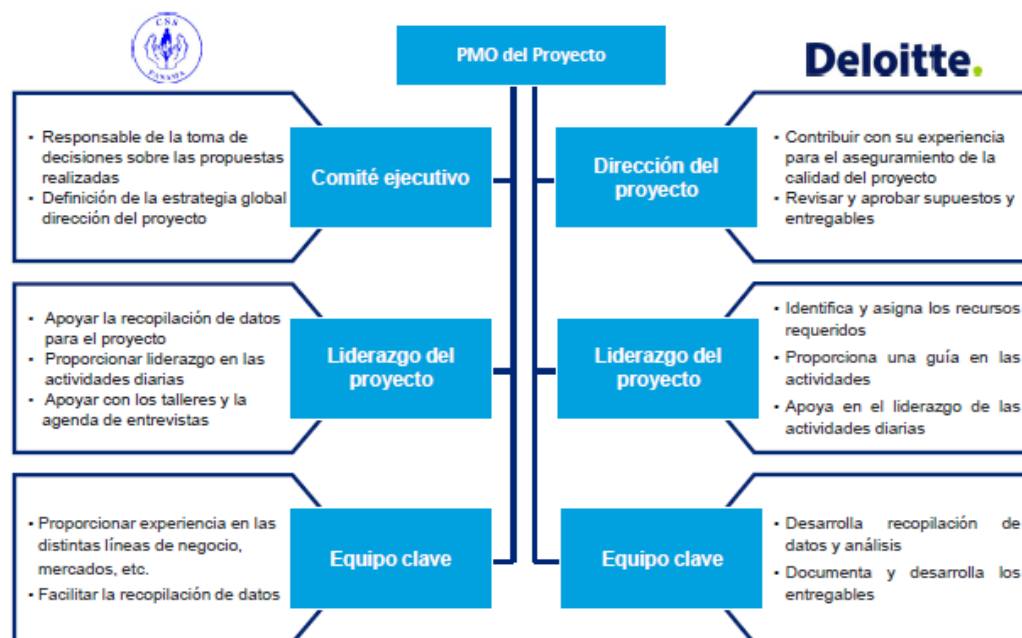
- Realizar un análisis de riesgos sobre el rubro de Inversiones en el balance, que involucra:
 - Inversiones
 - Préstamos
 - Proyectos de Inversión

- Analizar y evaluar la estructura del área de Inversiones, que incluye sus funciones de ejecución, control y capacidad operativa, frente a los requerimientos legales, operativos, tecnológicos y buenas prácticas, que incluyen:
 - Estructura organizacional;
 - Roles y responsabilidades; y
 - Nivel de reporte.
- Revisar el diseño e implementación del marco normativo interno (Leyes, Manuales, Políticas, Procedimientos e instructivos) para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
- Validar el diseño e implementación y la efectividad operativa del proceso de Compra y Venta de Inversiones y Valores que maneja la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Validar el diseño, implementación y efectividad operativa del flujo o proceso de Aprobación de Compra y/o Venta de Inversiones y Valores de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Verificar el diseño, implementación y efectividad operativa de los límites de exposición de riesgos definidos por la normativa para las inversiones y valores de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Revisar el proceso de registro, contabilización y presentación del componente de Inversiones y Valores en el Balance de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Analizar las herramientas tecnológicas y recursos de soporte que utiliza el área para determinar:
 - Grado de automatización para ejecutar el proceso de Inversiones;
 - Análisis de los datos e información;
 - Preparación y emisión de reportes;
 - Manejo de indicadores de gestión;
 - Análisis en la evaluación y aplicación de controles.

4. Estructura del equipo

Con la finalidad de cumplir con las expectativas del proyecto, hemos definido los equipos de trabajo de la siguiente manera:

Cargo en el Proyecto	Nombre
Socio de Aseguramiento de Calidad	Domingo Latorraca
Socio del Proyecto	Gustavo Eisenmann
Socio Especialista en Inversiones y Proyectos de Inversión	Maribel Castillo
Director –Especialista en Riesgo y Control	Ramón Arosemena
Administrador del Proyecto	Lisbet Purkut
Gerente de Riesgo y Control	Irving Mendoza
Gerente Especialista en Inversiones	Roberto Castellero
Gerente Especialista en Proyectos de Inversión	José Luis Garcia
Senior Especialista en Riesgo y Control	Regi Delgadillo
Senior Especialista en Inversiones	Vilma González
Senior en Tecnología	Ana Hernandez
Senior Especialista en Capital Humano	Luis Quintero
Consultor en Tecnología	Nashla Bonilla



Deloitte Consultores, S.A. coordinará la participación de los miembros de estos equipos en la medida que sea necesaria su participación durante la ejecución del proyecto. Esto se coordinará y comunicará con suficiente tiempo para lograr la participación de cada miembro de equipo de manera efectiva.

4.1. Matriz de roles y responsabilidades de los Consultores

Deloitte Consultores, S.A.

Rol	Responsabilidades
Socio del Proyecto	Encargado del cumplimiento de los objetivos del proyecto y las expectativas del cliente.
EQCR	Encargado de velar por la calidad de los servicios ofrecidos durante el trabajo.
Socio Especialista	- Encargado de establecer la dirección del proyecto. - Encargado del cumplimiento de los objetivos del Proyecto. - Funciona como guía en cuanto al contenido y calidad de los entregables. - Apoya en el desarrollo de oportunidades de mejora y trabajos con el cliente. - Dar solución efectiva y a tiempo de decisiones que afecten al proyecto.
Especialistas	- Proporcionar conocimiento de la materia a las actividades específicas según sea necesario. - Validar las oportunidades de mejora.
Administrador del Proyecto	- Responsable de coordinar todo el trabajo con el cliente, así como del manejo de los recursos y las expectativas de las partes involucradas. - Organizar y controlar el avance del proyecto. - Sustentar la toma de decisiones rápidas y realiza seguimiento a los problemas y requerimientos. - Encargada del día a día del Proyecto en el campo y dar seguimiento a todos los aspectos relacionados con la gestión de riesgo y control del plan de trabajo. - Administrar el proyecto y los niveles de calidad incluyendo la planeación inicial del proyecto, minutas, reuniones, seguimiento y reportes de avance.
Líderes (Gerentes Especialistas)	- Coordinación de los servicios de Deloitte Consultores, S.A. en su área funcional. - Planificar y supervisar los recursos y actividades de acuerdo a las metodologías a utilizar. - Orientar la ejecución de cada fase junto con la dirección de la CAJA DE SEGURO SOCIAL. - Gestionar los flujos de trabajo de Deloitte Consultores, S.A. y profesionales en la materia, la planificación del trabajo, el avance del proyecto y gestión de riesgo. - Toma de decisiones que afecten el desarrollo del Proyecto.
Equipo funcional	- Ejecución de las actividades y entregables según el enfoque y la metodología a utilizar. - Preparar el material requerido para desarrollar los talleres y participar en las reuniones. - Analizar la información resultante de la investigación y definir las iniciativas de mejora y mapa de ruta.

5. Descripción de los entregables

Con la finalidad de cumplir con las necesidades actuales de la CAJA DE SEGURO SOCIAL, hemos definido nuestro enfoque metodológico considerando cuatro (4) fases, de las cuales se emitirán los siguientes entregables:

FASE I – PLANIFICACIÓN - ACUERDO DE EXPECTATIVAS	
Actividades	Desarrollar Acuerdo de Expectativas: Debe presentar un Resumen Ejecutivo, Antecedentes, Objetivos y Alcance, Estructura del Equipo de Consultores, una descripción de Entregables, una descripción de partes interesadas, un Plan de Comunicación, un Protocolo para la Resolución de Conflictos y el Plan del Proyecto. En este documento se definirán las bases del proyecto en cuanto a la organización del mismo considerando las aristas de: personal, comunicación y gestión del proyecto.
Entregable	El Acuerdo de Expectativas debe incluir: • Resumen Ejecutivo y Antecedentes. • Objetivos y Alcance del Proyecto. • Estructura del Equipo de Consultores (Matriz de roles y responsabilidades). • Descripción de los Entregables. • Descripción de partes interesadas (Identificar actores clave del cliente). • Plan de Comunicación. • Protocolo para Resolución de Conflictos. • Plan de Proyecto o cronograma.
FASE II – INFORME DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	
Actividades	El informe de las Oportunidades de Mejoras debe presentarse en un portafolio de oportunidades de mejoras que sirvan como insumo para la definición de iniciativas y/o alternativas de solución. Estas oportunidades estarán basadas en los hallazgos, recomendaciones y beneficios identificados en el análisis del estado actual.
Entregable	El informe debe describir la situación actual de las Áreas en Análisis, desde las siguientes perspectivas: • Ambiente de control y riesgo. • Estructura organizativa. • Procesos. • Información y comunicación. • Datos.

FASE III – INFORME DE PRIORIZACION DE INICIATIVAS

Actividades	Este documento será elaborado para priorizar las oportunidades y enfocar los esfuerzos a determinadas alternativas. En este documento se priorizarán las oportunidades de mejoras a corto, mediano y largo plazo y se describirán las alternativas que forman una ventaja operacional a corto y mediano plazo.
Entregable	Este documento debe incluir: • Oportunidades de mejora seleccionadas con sus diferentes alternativas que forman una ventaja operacional indicando si es a corto, mediano o largo plazo. • Se definen los requerimientos para cada alternativa.

FASE IV – MAPA DE RUTA

Actividades	• Crear alternativas e iniciativas estratégicas por cada oportunidad de mejora. • Hoja de Ruta para la implementación de las diferentes iniciativas indicando a alto nivel, por iniciativa, lo siguiente: ○ Responsable de parte de la CAJA DE SEGURO SOCIAL de la ejecución de las iniciativas. ○ Cantidad aproximada de recursos necesarios (tantos internos como externos). ○ Aspectos de tecnología y sistemas de información relevantes. ○ Lista de factores claves de éxito para el desarrollo de las mismas. ○ Supuestos a ser considerados para poder implementar dichas iniciativas.
Entregable	Informe donde se detallaran las alternativas y sus iniciativas en respectivos paquetes de trabajo. De igual manera, se definirá una hoja de ruta para la implementación de las diferentes iniciativas, dicha ruta de adopción debe ser validada y aprobada por la CAJA DE SEGURO SOCIAL con el fin de poder asignar los recursos tanto internos como externos para la ejecución de este mapa de ruta de adopción.

Los entregables serán remitidos por el PMO del Proyecto de Deloitte Consultores, S.A. o algún miembro del Equipo Clave de Deloitte Consultores, S.A. al Patrocinador del Proyecto de CAJA DE SEGURO SOCIAL o quien este delegue y al Comité de la Dirección, quien los revisará y aprobará con base a los criterios de aceptación detallados a continuación.

Toda documentación presentada ante el “Comité de Dirección”, deberá ser evaluada y valorada a través de certificaciones en un periodo no mayor a cinco (5) días laborales.

6. Descripción de Partes Interesadas

Para una adecuada ejecución del plan, se debe:

- Promover un carácter de compromiso por parte de los responsables.
- Designar a un responsable para evitar desvíos en la comunicación que reincidan en la planificación y avance del proyecto.
- Pautar tiempos de respuesta por parte de las diferentes áreas entrevistadas.
- Contar con la asistencia de los líderes de **CAJA DE SEGURO SOCIAL** para el patrocinio del proyecto, de manera que se pueda transmitir una conciencia de compromiso y participación.

Matriz de roles y responsabilidades de la CAJA DE SEGURO SOCIAL

Rol	Responsabilidades
Patrocinador del Proyecto	• Ofrece Patrocinio a alto nivel. • Participar de las reuniones de avance del proyecto. • Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto. • Proporciona orientación y dirección al Administrador del Proyecto y equipo de Proyecto • Aprueba los entregables finales. • Evalúa la efectividad de los recursos externos e internos y provee realimentación de los resultados. • Apoya a la resolución de conflictos de alto nivel.
Directora del Proyecto	• Encargado de establecer la dirección del proyecto. • Encargado del cumplimiento de los objetivos del Proyecto. • Funciona como guía en cuanto al contenido y calidad de los entregables. • Dar solución efectiva y a tiempo de decisiones que afecten al proyecto.
Administrador del Proyecto	• Dar seguimiento a todos los aspectos relacionados con la asignación de recursos y control del plan de trabajo. • Administrar el proyecto y los niveles de calidad de manera general con Deloitte Consultores, S.A. incluyendo la planeación inicial del proyecto, seguimiento y reportes de avance. • Contribuir al proyecto con su experiencia y conocimiento. • Dar retroalimentación al equipo de Deloitte Consultores, S.A. sobre los resultados obtenidos durante el proyecto. • Rinde cuentas al Patrocinador del Proyecto sobre la validación general y la integridad del trabajo realizado • Validar la información de los resultados obtenidos por el equipo de Deloitte Consultores, S.A. • Trabaja en estrecha relación con el Patrocinador del Proyecto para proveer liderazgo y orientación de los equipos del Proyecto.

Líderes Funcionales	• Apoyan en la gestión del proyecto, identificando recursos y prioridades. • Toma decisiones en los temas y áreas de su función- • Notificar posibles riesgos del proyecto. • Aprobar la información de los resultados obtenidos por el equipo de Deloitte Consultores, S.A. • Preparar y proporcionar la información necesaria. • Responsable de preparar el recibo conforme de cada entregable, correspondiente a la Priorización de las Iniciativas o Mapa de Ruta, debe cerciorarse que en minuta del Comité se indique que el entregable ha sido, revisado y que está consensuado y homologado.
Funcionarios	• Proporcionar conocimiento de la institución e información necesaria. • Participar en entrevistas, reuniones y talleres. ◦ Documentar y compartir información con Deloitte Consultores, S.A.
Comité de Dirección	• Ente responsable de que los entregables correspondientes la tercera fase, Informe de Priorización de Iniciativas, y la cuarta fase, Mapa de Ruta, sean consolidados en sendos informes consensuados. • Resolver problemas que requieran intervención ejecutiva. • Aprobar las actualizaciones sobre contingencias elevadas al Comité. • Analizará los hitos claves del proyecto, progreso, obstáculos y entregables. • Conocer las matrices de riesgos definidas sobre el Proyecto y los planes de actuación de la misma. • Proporcionar orientación y dirección al Gerente del Proyecto. • Velar para la asignación oportuna de recursos necesarios para la ejecución del proyecto. • Velar por la calidad, la redacción y estilo de los entregables Priorización de Iniciativas y Mapa de Ruta. • Ser responsable de que la CAJA DE SEGURO SOCIAL reciba informes consolidados con la Priorización de Iniciativas y con el Mapa de Ruta. • Cuales quiera otras funciones que le encomiende el Director General de la CAJA DE SEGURO SOCIAL en relación al Proyecto. • El Comité emitirá una minuta de cada sesión el cual se deberá presentar ante el Director General de la CAJA DE SEGURO SOCIAL. • En sesiones de revisión de entregables, el Comité realizará recomendaciones para que sobre contenido, redacción y estilo.

7. Plan de comunicación

El Plan de Gestión de Comunicación del Proyecto permite que todas las partes estén en conocimiento de sus responsabilidades y comuniquen su avance.

Principios rectores para comunicaciones:

- Comunicaciones proactivas y con un enfoque estructurado
- Plan de comunicación enfocado sólo en las actualizaciones del Proyecto
- Fomentar la comunicación bidireccional, comentarios y sugerencias para mejorar el proceso

Con el propósito de lograr una comunicación fluida y asegurar el avance esperado del proyecto, se realizarán las siguientes actividades:

- **Entregables**

- ✓ **Formato:** Entrega de documentos físicos en original y copia.
- ✓ **Contenido:** Entregable correspondiente según este documento.
- ✓ **Responsable:** Equipo de Proyecto.
- ✓ **Audiencia:** Director de área y comité directivo.
- ✓ **Periodicidad:** Según cronograma presentado en este documento.
- ✓ **Tiempo para aprobación:** Referirse a la Cláusula Sexta del Contrato.

8. Protocolo para Resolución de Conflictos

Serán aplicables los siguientes aspectos del CONTRATO No. 2016041-08-65-D.G. 2016-1-10-0-08-CD-209691, en cuanto a Resolución de Conflictos:

Cláusula segunda: Principio de integración del contrato

El orden de precedencia de los documentos del Contrato, en caso de contradicciones o discrepancias, entre ellos, es el siguiente:

1. Este Contrato y el Anexo N°1.
2. El documento base que contiene las especificaciones técnicas y sus modificaciones que rigen el Procedimiento Excepcional de Contratación.
3. La oferta presentada por **EL CONSULTOR**.

Cláusula novena: Multa

EL CONSULTOR conviene pagar, en concepto de multa por incumplimiento, el cuatro por ciento (4%) dividido entre 30 días por cada día de atraso del valor equivalente a la porción dejada de ejecutar por **EL CONSULTOR**, siempre que el servicio permanezca incompleto después del tiempo acordado y de todas las extensiones que se hubiesen concedido.

Cláusula décimo primera: Exoneración de responsabilidad

EL CONSULTOR exonera y libera expresa y totalmente a **CAJA DE SEGURO SOCIAL** respecto a terceros, de toda responsabilidad civil, laboral, fiscal o de cualquier naturaleza que pudiese surgir con motivo de la ejecución del presente contrato.

Cláusula décima segunda: Responsabilidad del consultor

EL CONSULTOR se obliga a brindar un servicio eficiente con responsabilidad y de buena calidad sin condiciones o limitaciones que afecten a CAJA DE SEGURO SOCIAL.

EL CONSULTOR será responsable por los daños y perjuicios que cause a terceras personas o bienes de terceros, como consecuencia o con motivo de la ejecución del servicio del presente Contrato, siempre que haya dolo, culpa o negligencia de su parte y exonerará a CAJA DE SEGURO SOCIAL de cualquier responsabilidad en este sentido.

Cláusula décima tercera: Fianza de cumplimiento

Para garantizar el fiel cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas por medio del presente contrato, **EL CONSULTOR**, ha presentado Fianza de Cumplimiento de

Contrato No. No. 2016041-08-65-D.G. 2016-1-10-0-08-CD-209691 Fianza no. 072-001-000024494-000000 por un límite máximo de responsabilidad de 114,297.25 que representa el 10% del monto total del contrato. Esta fianza se mantendrá vigente durante la ejecución del Contrato y por un (1) año más, después de aceptado finalmente **EL SERVICIO** por **CAJA DE SEGURO SOCIAL**.

Esta fianza garantiza el cumplimiento de un contrato u obligación de ejecutar fielmente su objeto y, una vez cumplido este, de corregir los defectos a que hubiera lugar. Su vigencia corresponde al periodo de ejecución del contrato principal, más el término de un (1) año, si se tratara de bienes muebles para responder por vicios redhibitorios, tales como mano de obra, material defectuoso o cualquier vicio o defecto en el objeto del contrato, y por el término de tres años, para responder por defectos de reconstrucción o de construcción de la obra o bien inmueble.

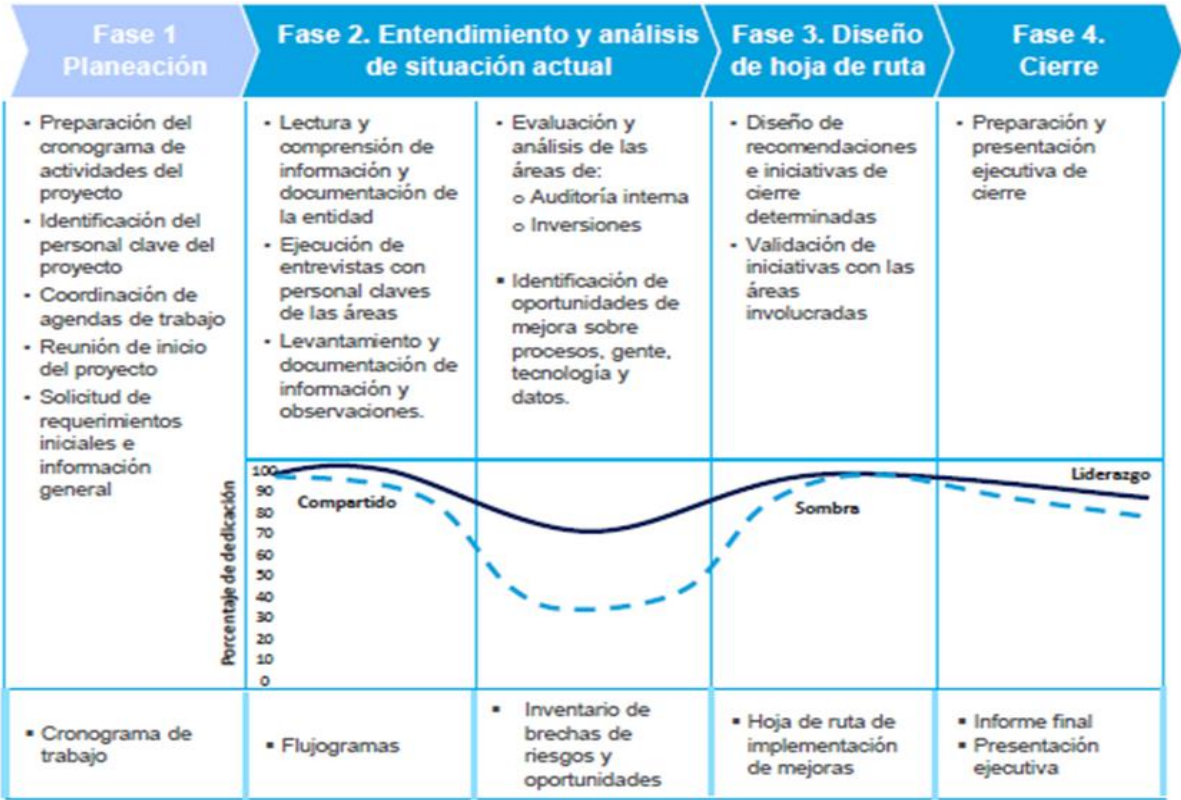
Cláusula décima cuarta: Resolución del contrato

El presente contrato quedará resuelto administrativamente por cualquiera de las siguientes causales previstas en los Artículos 113, 115 y 116 del Texto Único de la Ley 22 de 27 de junio de 2006:

- El incumplimiento de las cláusulas pactadas.
- La muerte del contratista, en los casos en que deban producir la extinción del contrato conforme a las reglas del Código Civil, si no se ha previsto que puede continuar con los sucesores del contratista, cuando sea una persona natural.
- La quiebra o el concurso de acreedores del contratista, o por encontrarse este en estado de suspensión o cesación de pagos, sin que se haya producido la declaratoria de quiebra correspondiente.
- La Incapacidad física permanente del Contratista, certificada por médico idóneo, que le imposibilite la realización de la obra, si fuera persona natural.
- La disolución del contratista, cuando se trate de persona jurídica, o de alguna de las sociedades que integran un consorcio o asociación accidental, salvo que los demás miembros de la asociación o del consorcio puedan cumplir el contrato.
- Cuando la causal de resolución de este Contrato sea la falta de cumplimiento de alguna de las obligaciones que asume EL CONSULTOR, o de alguna de las mencionadas en esta Cláusula, CAJA DE SEGURO SOCIAL quedará facultada de pleno derecho para resolverlo administrativamente, lo que acarreará a EL CONSULTOR la pérdida total e inmediata de la Fianza de Cumplimiento y las retenciones habidas, a favor de CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- En dicho caso la Fiadora tendrá dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la notificación de incumplimiento, la opción de pagar el importe de la Fianza o de sustituir al CONSULTOR en todos los derechos y obligaciones del Contrato siempre que, el que vaya a continuarlo, por cuenta de la Fiadora y a cuenta y riesgo de esta, tenga la capacidad técnica y financiera a juicio de CAJA DE SEGURO SOCIAL.

9. Plan de Proyecto o cronograma

El Cronograma a nivel macro del proyecto se muestra a continuación:



10. Supuestos Claves y Restricciones

Premisas:

- La CAJA DE SEGURO SOCIAL suministrará oportunamente la información requerida para el desarrollo del proyecto.
- La veracidad de la información recopilada es responsabilidad de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- El personal de la CAJA DE SEGURO SOCIAL debe estar disponible para la ejecución de las entrevistas y revisión de los entregables según cronogramas definidos previamente.
- Las entrevistas y sesiones de trabajo a realizar por el equipo de Deloitte deben llevarse a cabo con personal clave de cada una de las áreas involucradas en la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Los recursos requeridos para los planes de acción que surjan como parte de las recomendaciones que emita Deloitte, son responsabilidad de la CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- El Líder del proyecto designado para la Caja de Seguro Social es el responsable de programar las diferentes entrevistas requeridas con el personal de la CAJA DE SEGURO SOCIAL, y de gestionar las solicitudes de información y demás actividades de gestión de recursos entre CAJA DE SEGURO SOCIAL y Deloitte.
- La CAJA DE SEGURO SOCIAL proveerá el sitio de trabajo para el equipo designado, así como los correspondientes elementos logísticos requeridos para el desarrollo adecuado del mismo (acceso a las instalaciones requeridas, línea telefónica, acceso a Internet, escritorios, facilidades de impresión, entre otros).

Restricciones:

- Deloitte Consultores, S.A. no asumirá responsabilidad alguna por cualquier producto, programa o servicio de terceros o por su desempeño o cumplimiento con sus especificaciones. Al brindar CAJA DE SEGURO SOCIAL el acceso a los mismos, no se transgredirá derecho de propiedad intelectual alguno que corresponda a terceros.
- Deloitte Consultores, S.A. no abordará ni corregirá los errores o defectos en los sistemas informáticos, otros dispositivos o componentes del mismo (Sistemas), sin importar si se deben a una captura, almacenamiento, interpretación, procesamiento o reporte de datos imprecisos o ambiguos. Deloitte Consultores, S.A. no será responsables de cualquier defecto o problema que surja de, o relacionado con, el procesamiento de datos en cualquiera de los Sistemas de CAJA DE SEGURO SOCIAL.
- Deloitte Consultores, S.A. emitirá sus comentarios o recomendaciones con respecto a las capacidades funcionales o técnicas de cualquier producto que CAJA DE SEGURO SOCIAL esté utilizando o considerando utilizar únicamente con base en la información proporcionada por los proveedores de CAJA DE SEGURO SOCIAL, ya sea de manera directa o a través de personal de CAJA DE SEGURO SOCIAL; además, Deloitte Consultores, S.A. no será responsable de la integridad o exactitud de esta información.



11. Firma y Consentimiento del Acuerdo de Expectativas

Patrocinador del Proyecto

Nombre: _____

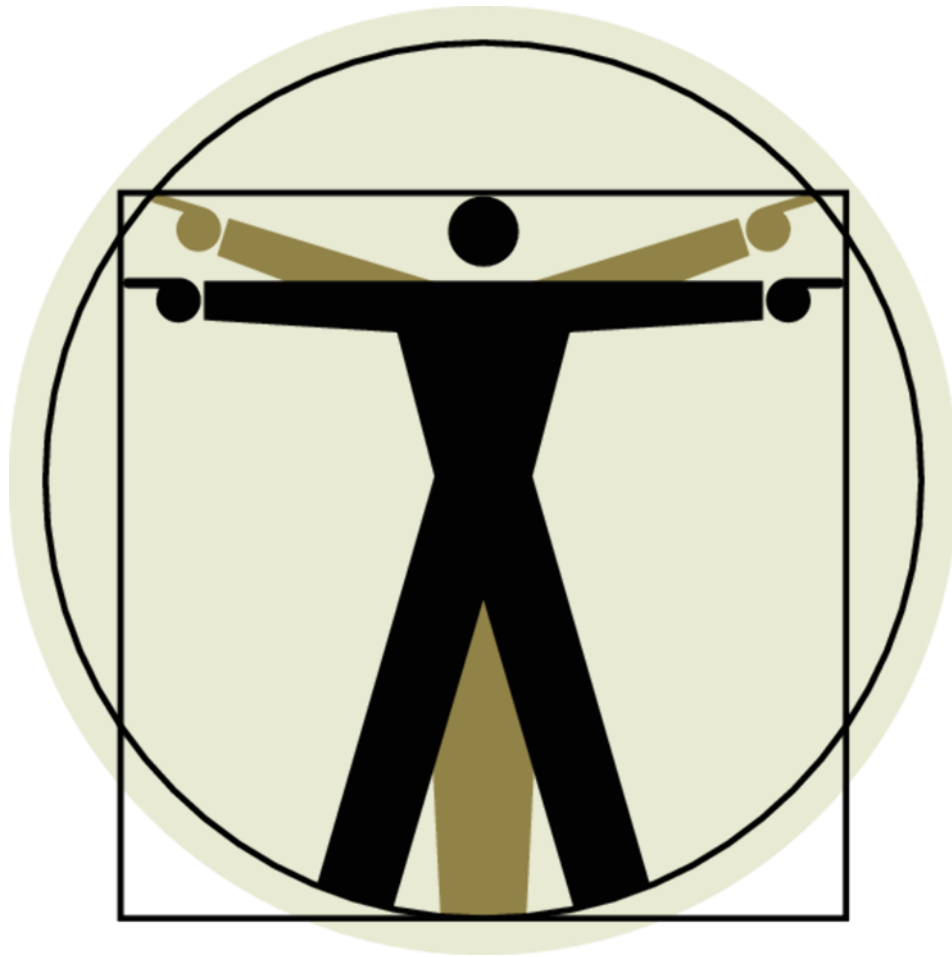
Firma: _____

Fecha: _____

12. Anexo: Cronograma del proyecto

	Duración	Inicio	Fin
PROYECTO CSS	90 días	Mon 24/4/17	Mon 28/8/17
FASE I: PLANIFICACIÓN	10 días	Mon 24/4/17	Mon 8/5/17
Reunión de inicio del proyecto.	1 día	Mon 24/4/17	Mon 24/4/17
Elaboración del cronograma de actividades del proyecto.	1 día	Mon 24/4/17	Mon 24/4/17
Identificación del personal clave del proyecto.	1 día	Mon 24/4/17	Mon 24/4/17
Elaboración del entregable No.1 : Acuerdo de Expectativas	1 día	Mon 24/4/17	Mon 24/4/17
Presentación entregable No.1: Acuerdo de Expectativas	1 día	Fri 28/4/17	Fri 28/4/17
Revisión del entregable y aprobación	5 días	Tue 2/5/17	Mon 8/5/17
Recepción de notificación de aprobación	1 día	Mon 8/5/17	Mon 8/5/17
FASE II: Análisis de la Situación Actual	39 días	Tue 9/5/17	Fri 30/6/17
Entendimiento	15 días	Tue 9/5/17	Mon 29/5/17
Comprensión, identificación y estructuración de la información crítica de cada uno de: A) Auditoría interna; y B) Inversiones y proyectos de inversión.	2 días	Tue 9/5/17	Wed 10/5/17
Análisis de documentación formal manejada por la CSS; a saber: leyes, decretos, manuales, procedimientos, normativas externas e internas y otras aplicables.	3 días	Tue 9/5/17	Thu 11/5/17
Análisis de factores internos y externos (estrategia, objetivos corporativos y del área).	5 días	Tue 9/5/17	Mon 15/5/17
Análisis del entorno y la práctica de la industria (Normas específicas gubernamentales aplicables).	5 días	Tue 9/5/17	Mon 15/5/17
Ejecutar sesiones de trabajo conjuntas con personal clave de las áreas de dirección y operativas.	5 días	Mon 15/5/17	Fri 19/5/17
Análisis del Estado Actual	39 días	Tue 9/5/17	Fri 30/6/17
Evaluar la estructura organizacional actual de las áreas de auditoría interna e inversiones, que incluyen préstamos a jubilados y pensionados y préstamos hipotecarios a funcionarios y proyectos de inversión a fin de determinar oportunidades de mejora	2 días	Tue 9/5/17	Wed 10/5/17
Revisar el modelo operativo actual para la identificación de brechas y su nivel de impacto en las operaciones, que incluye: personas, procesos tecnología y datos.	5 días	Tue 9/5/17	Mon 15/5/17
Identificar, evaluar y analizar los riesgos y controles sobre los procesos.	8 días	Mon 22/5/17	Wed 31/5/17
Elaboración del inventario de brechas u oportunidades de mejoras	10 días	Wed 31/5/17	Tue 13/6/17
Elaboración del entregable No.2 :Informe de entendimiento	7 días	Wed 14/6/17	Thu 22/6/17
Presentación entregable No.2: Informe de entendimiento	1 día	Fri 23/6/17	Fri 23/6/17
Revisión del entregable y aprobación	2 días	Mon 26/6/17	Tue 27/6/17
Recepción de comentarios	1 día	Wed 28/6/17	Wed 28/6/17
Recepción de notificación de aprobación	1 día	Fri 30/6/17	Fri 30/6/17
FASE III: Informe de Análisis y diseño del Plan de Ruta	20 días	Mon 3/7/17	Fri 28/7/17
Definición de las iniciativas y recomendaciones pertinentes para lograr la adecuación de los procesos involucrados.	10 días	Mon 3/7/17	Fri 14/7/17

Presentación entregable No.3: Informe de Análisis y Diseño Plan de Ruta. Listado de Oportunidades y mapa de proyectos de inversión	1 día	Mon 24/7/17	Mon 24/7/17
Revisión del entregable y aprobación	2 días	Mon 24/7/17	Tue 25/7/17
Recepción de comentarios	1 día	Wed 26/7/17	Wed 26/7/17
Recepción de notificación de aprobación	1 día	Fri 28/7/17	Fri 28/7/17
FASE IV: Cierre	21 días	Mon 31/7/17	Mon 28/8/17
Verificar que todos los entregables hayan sido validados en tiempo y forma.	1 día	Mon 31/7/17	Mon 31/7/17
Preparar informe de cierre de Proyecto.	10 días	Mon 31/7/17	Fri 11/8/17
Preparación y presentación ejecutiva e informe final a la Dirección General de la CSS.	10 días	Mon 31/7/17	Fri 11/8/17
Presentación entregable No.2 :Informe de entendimiento	1 día	Tue 22/8/17	Tue 22/8/17
Revisión del entregable y aprobación	2 días	Tue 22/8/17	Wed 23/8/17
Recepción de comentarios	1 día	Thu 24/8/17	Thu 24/8/17
Recepción de notificación de aprobación	1 día	Mon 28/8/17	Mon 28/8/17



Informe de entendimiento Entregable N°2.

Evaluación de los estados financieros de la Caja de Seguro Social (Auditoría Interna, Inversiones y Proyectos de inversiones de los años 2011, 2012, 2013 y 2014).

18 de agosto de 2017.

Contenido

Contenido	1
Introducción	2
Resumen ejecutivo	3
Enfoque del trabajo realizado	4
Enfoque del trabajo realizado	5
Diagnóstico de la situación actual	6
Diagnóstico de la situación actual_ Auditoría Interna	7
Diagnóstico de la situación actual_ Inversiones Préstamos	23
Diagnóstico de la situación actual_ Proyectos de Inversión	50
Anexos	65

Introducción

Derivado de la necesidad de analizar, procesar y emitir información financiera confiable, la Junta Directiva de la Caja del Seguro Social (en adelante, **CSS**), a través de la Dirección General de esta Institución, solicitó el apoyo para realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el sistema de control interno de la CSS, de forma que permita identificar brechas y oportunidades de mejoras dentro de las áreas de: Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de inversiones.

Este documento tiene la finalidad de presentar el inventario preliminar de brechas y oportunidades de mejora identificadas, para las áreas descritas dentro del alcance de la Consultoría “Evaluación de los estados financieros de la Caja de Seguro Social (Auditoría Interna, Inversiones y Proyectos de Inversiones de los años 2011, 2012, 2013 y 2014)”. La información y los resultados presentados en este documento, parten de la premisa de que la CSS asume la responsabilidad, sobre la veracidad de los datos y documentación provista para el análisis.

Para el análisis de la situación actual y el desarrollo de este documento, se consideraron las siguientes fuentes de información:



Documentación provista por la CSS: manuales, políticas, procedimientos, guías contables, instructivos, bases de datos y expedientes; entre otros documentos asociados a los procesos definidos en el alcance del proyecto.

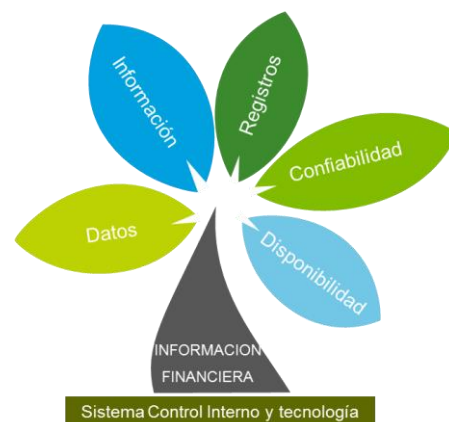


Recopilación de entendimientos: levantamiento y análisis de información, a través de entrevistas con el personal clave de la CSS, para obtener un entendimiento detallado sobre la ejecución de los procesos.



Bases de conocimiento y marco normativo aplicado a la CSS: experiencias previas; y consultas en repositorios de información internos de Deloitte. Adicional a la base de conocimiento de Deloitte, se utilizó el marco normativo interno (leyes aplicables a la CSS), tales como:

- Ley No.51 del 27 de diciembre del 2005.
- Norma de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá.
- Normas de Contabilidad Gubernamental para la República de Panamá.



Resumen ejecutivo

Con base en la evaluación y el análisis efectuado sobre las áreas de Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión, se identificaron brechas y oportunidades de mejora determinadas, en función del cumplimiento del marco normativo interno y mejores prácticas. Considerando una visión holística, se cubrieron los siguientes aspectos: análisis de la estructura organizacional, roles y responsabilidades, nivel de autonomía y comunicación de las áreas dentro del alcance, con los entes de gobierno corporativo, y la revisión de Políticas, procesos, controles, tecnología y datos.

A continuación, se presentan las principales brechas y oportunidades de mejoras identificadas para cada una de las áreas en revisión:

Auditoría Interna

- Ausencia de un proceso de seguimiento de los hallazgos detectados por la Contraloría General de la República de Panamá.
- Ausencia de un protocolo de comunicación de la Comisión de Auditoría con la Junta Directiva.
- Inactividad del Comité de Auditoría.
- Metodología de evaluación de riesgos no definida.
- Enfoque inadecuado en la planificación anual de auditoría.
- Cumplimiento parcial de los planes de auditoría.
- Deficiencia en el monitoreo de los hallazgos.
- Carencia de recursos tecnológicos para la gestión de auditoría.

9 hallazgos
9 oportunidades de mejora

Inversión|Préstamos

- Procedimientos desactualizados.
- Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.
- Falta de segregación de cuentas en el Banco Nacional.
- Inadecuados procesos de contratación de la aseguradora que cubre la póliza colectiva de vida.
- Procesos inadecuados de registro en SAFIRO.
- Ejecución manual de procesos críticos.
- Inexistencia del proceso de gestión de préstamos morosos.
- Procedimiento inadecuado para la gestión de préstamos hipotecarios.

11 hallazgos
20 oportunidades de mejora

Proyectos de Inversión

- Falta de capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas.
- Saldo de obras en proceso registrado directamente en el mayor general (de SAFIRO), sin contar con el detalle del mismo.
- Erogaciones no capitalizadas acorde a lo establecido en la norma N.13 de Contabilidad Gubernamental.
- Contabilización inadecuada de anticipos concedidos a contratistas.
- Inadecuada asignación de funciones en DENISA.
- Registro inadecuado de la porción retenida de los avances de obra.
- Falta de acceso a la documentación relevante a Proyectos de Inversión de Tecnología.

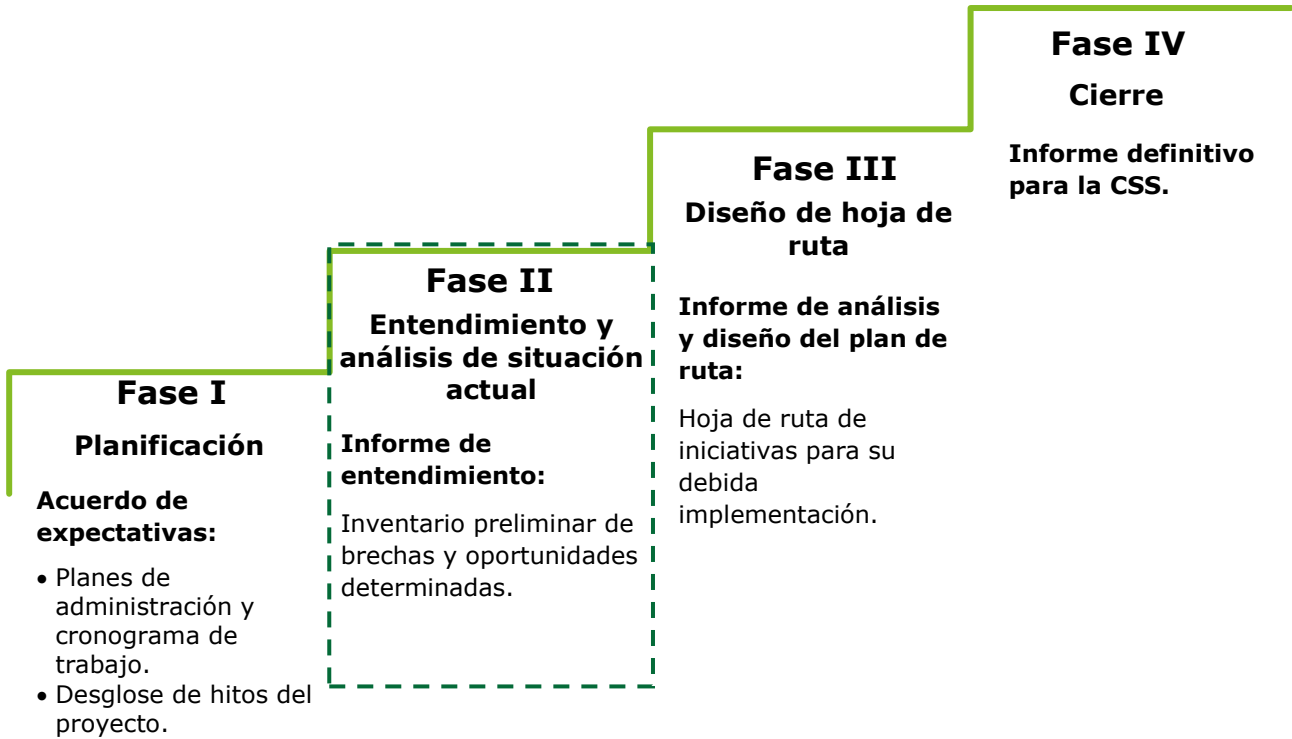
9 hallazgos
8 oportunidades de mejora

Enfoque del trabajo realizado

Nuestro enfoque

La metodología utilizada para el análisis de la situación actual de las Áreas en análisis (Auditoría Interna, Proyectos de Inversión e Inversión), consistió en la identificación de brechas u oportunidades de mejora, con enfoque de revisión de procesos, personas y tecnologías, desde la perspectiva de ambiente de control y riesgo, estructura organizacional, procesos, información, comunicación y datos.

Figura No. 1: Fases del Proyecto.

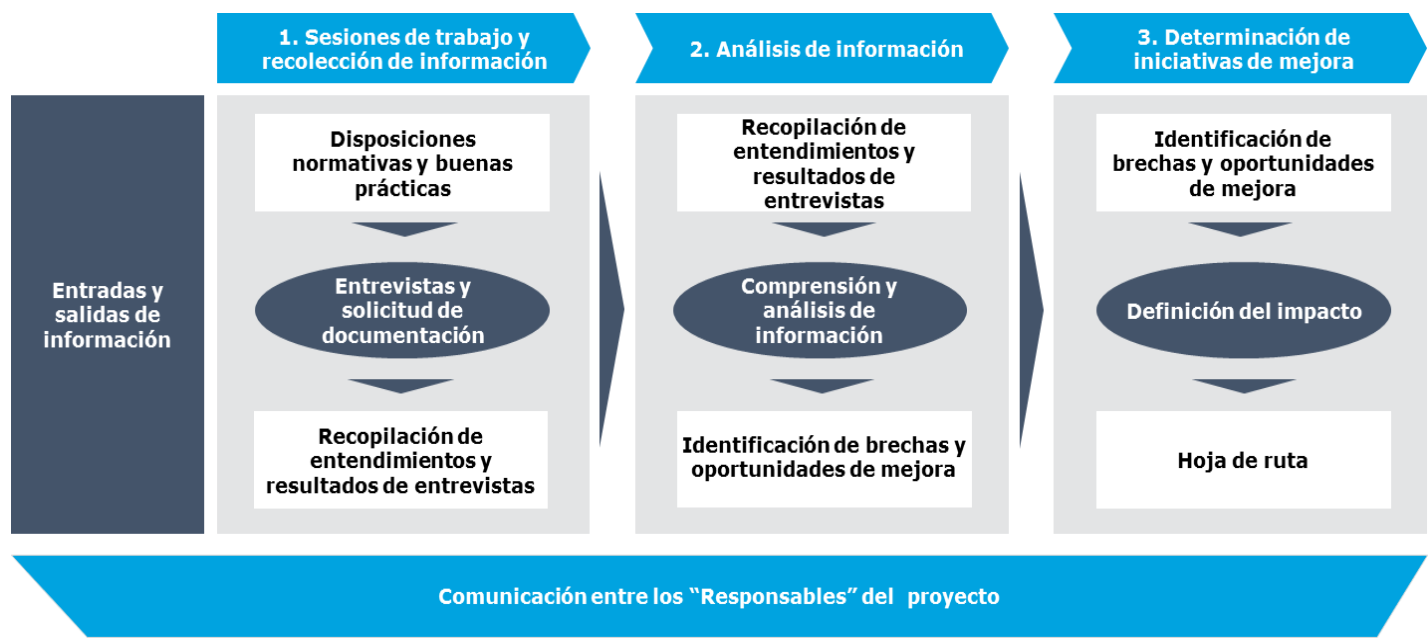


Enfoque del trabajo realizado

Nuestra metodología

Como parte de la metodología, Deloitte ha desarrollado el siguiente marco para abordar la identificación y análisis de brechas y oportunidades de mejora, sobre los procesos y controles ejecutados por la CSS. Este enfoque metodológico involucra tres fases, relacionadas con la **recopilación de información**; el **análisis** y **evaluación** del entorno e información; y el procesamiento y determinación de iniciativas, sobre las áreas de Auditoría Interna, Préstamos, Inversiones y Proyectos de Inversión.

Figura No. 2: Metodología para el análisis de la situación actual.



Diagnóstico de la situación actual

Los resultados de la situación actual se presentan de forma segregada para cada una de las áreas y de acuerdo a la perspectiva de la brecha u oportunidad de mejora. A partir de las brechas u oportunidades de mejoras identificadas, se definieron recomendaciones para el cierre de las mismas. Las brechas identificadas y planes de acción se desarrollaron acorde a los siguientes puntos:

Figura No. 3: Presentación de contenido de la matriz de brechas / oportunidades de mejoras.



Nombre de la brecha/ Oportunidad de mejora identificada

Descripción detallada de la situación actual identificada como una brecha u oportunidad de mejora.

#: número de la brecha:

B-: brecha

OP-: oportunidad de mejora

Sugerencia o propuesta para el cierre de una brecha u oportunidad de mejora, que establece una acción, que represente un beneficio para la operación de la CSS.

Resultado esperado una vez implementada la recomendación.

Enfoque considerado mediante el análisis de las siguientes perspectivas:

- Ambiente de control y riesgo.
- Estructura organizacional.
- Procesos.
- Información y comunicación.
- Datos.

Perspectiva

- **Ambiente de control y riesgo:** actividades de control (manuales o automáticas) que mitigan posibles riesgos relacionados con las disposiciones legales, políticas, permisos, accesos, segregación de funciones, procedimientos, reglamentos y normas (que sean aplicables) de la CSS. También incluye temas relacionados con la falta de la debida identificación de riesgos en los procesos que puedan afectar el correcto desarrollo de los mismos.
- **Estructura organizacional:** cumplimiento de temas relacionados con roles y responsabilidades, nivel de autonomía, verificación de funciones y temas de capacitación.
- **Procesos:** Consiste en el cumplimiento o no de disposiciones legales, políticas, procedimientos, actividades y tareas que la CSS ha establecido para cumplir con sus objetivos relacionados con el Ciclo de Procesamiento, Cierre, Consolidación Contable y Reportes y así poder obtener los resultados esperados de estos procesos.
- **Información y comunicación:** cumplimiento o no de la clasificación, registro y transmisión de información de forma veraz, exacta y oportuna, que permita a los servidores de la CSS llevar a cabo sus responsabilidades asignadas; considerando las herramientas, sistemas de información y tecnología utilizados actualmente.
- **Datos:** cumplimiento o no con la calidad de los datos contenidos en los sistemas de la CSS, los cuales son la base para generar la información de los estados financieros. Temas relacionados con la calidad de los informes que se generan o la falta de reportes relevantes para la toma de decisiones.

Diagnóstico de la situación actual_ Auditoría Interna

Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a la **Dirección Nacional de Auditoría (antes Dirección Nacional de Auditoría Interna)** y obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **10** entrevistas con los jefes de los departamentos dentro de la Dirección, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Departamentos de la Dirección Nacional de Auditoría Interna:

1. Auditoría de Prestaciones Económicas;
2. Auditoría Interna;
3. Auditoría de Ingresos;
4. Auditoría de Inversiones;
5. Auditorías de Investigaciones Especiales;
6. Auditoría de Compras e Inventario;
7. Auditoría de Empresas;
8. Auditoría de Convenios;
9. Auditoría Financiera.

Dentro de los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran la Dirección Nacional de Auditoría figuran:

Figura No. 4: Macro procesos de la Dirección Nacional de Auditoría Interna.



Una vez obtenido el entendimiento general de la Dirección Nacional de Auditoría Interna, se realizaron las siguientes actividades específicas:

1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, incluyendo el enfoque metodológico aplicado por la Dirección Nacional de Auditoría de la CSS.
3. Evaluación del diseño y preparación del plan anual de Auditoría Interna.
4. Revisión de controles y análisis de las herramientas tecnológicas utilizadas.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-01	Ausencia de un proceso de seguimiento de los hallazgos detectados por la Contraloría General de la República de Panamá.	Los estados financieros auditados por la Contraloría General de la República de Panamá, fueron emitidos con abstención de opinión para los años correspondientes al 2011 y 2012, debido a la importancia de los hallazgos identificados. La Dirección Nacional de Auditoría Interna, no realizó el debido seguimiento y cierre de los hallazgos identificados por parte de la Contraloría General de la República de Panamá. La Contraloría General de la República no emitió estados financieros auditados en los años 2013 y 2014.	Diseñar e implementar un proceso de seguimiento de hallazgos de auditoría de la Contraloría General de la República de Panamá.	Contar con cifras razonables en los estados financieros de la CSS.	• Procesos; • Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-02	Ausencia de un protocolo de comunicación de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva con la Dirección Nacional de Auditoría.	Los planes anuales de auditoría, los informes de auditoría, las cartas de gerencia, los informes de seguimiento y los informes ejecutivos sobre la gestión de auditoría, no fueron comunicados a la Junta Directiva, a través de la Comisión de Auditoría, por lo que no se están priorizando adecuadamente las actividades de la comisión para el cumplimiento de lo establecido en la Ley y la Resolución que reglamenta las operaciones y funciones de esta Comisión. Se revisó el 80% de las actas de los años del 2011 al 2014, en donde los principales temas desarrollados por parte de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, están relacionados con reconsideraciones de sanciones aplicadas a empresas y medidas disciplinarias a funcionarios de la CSS. Estos temas desarrollados no impactan en gran medida los Estados Financieros. La Ley 51 del 2005, en el artículo 31, y las funciones descritas en el Reglamento de la Comisión, a través de la Resolución 47,568-2013-J.D, definen a la Comisión como “Encargada de analizar y recomendar al pleno de la Junta Directiva sobre los asuntos relacionados con la información financiera contenida en los estados financieros de la Institución; el desempeño adecuado de la función de Auditoría , la contratación y alcance de la auditoría externa y el cumplimiento de las políticas de control interno.”	• Establecer un mecanismo de comunicación entre la Dirección Nacional de Auditoría y la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, para tratar los temas relevantes de la gestión de auditoría. • Incorporar a la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, al Director Nacional de Auditoría, y como suplente al Sub-Director Nacional de Auditoría Interna y al Sub-Director Nacional de Auditoría Externa. • Establecer como parte del proceso de emisión, revisión y aprobación de los planes anuales de auditoría, la revisión de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva.	• Mantener informado a la Junta Directiva de los temas necesarios para evaluar de forma oportuna y adecuada, la información financiera y de los controles de la Institución. • Obtener la retroalimentación de un ente colegiado para complementar la planificación de auditoría.	Información y comunicación.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-03	Inactividad del Comité de Auditoría.	Existe una debilidad de control interno, dado que el Comité de Auditoría no cuenta con un reglamento interno. Adicionalmente este comité se encuentra inactivo desde el año 2008. No existe un órgano colegiado que garantice la funcionalidad de la Dirección Nacional de Auditoría, en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo. Las Normas de Control Interno Gubernamental, sección 3.2.5.10, establecen que el Comité de Auditoría debe: “a) Notificar a Auditoría las prioridades identificadas a los fines de considerarlo en el Plan Anual de Auditoría. b) Conocer los informes de las Auditorías Internas y Externas, ponderar la importancia del contenido de las recomendaciones y ejecutar el seguimiento de los acuerdos del Comité. c) Reglamentar el funcionamiento del Comité para asegurar el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones.”	• Formalizar el establecimiento del Comité de Auditoría cumpliendo con las Normas de Control Interno Gubernamental. • Reglamentar el funcionamiento del Comité de Auditoría.	• Desarrollar planes anuales de auditoría, considerando las prioridades estratégicas de la CSS. • Evaluar oportunamente los resultados de las auditorías internas y externas. • Velar por el eficaz seguimiento de los hallazgos y recomendaciones. • Reducir la cantidad de Auditorías Especiales.	• Estructura Organizacional; • Ambiente de Control y Riesgo.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-04	Metodología de evaluación de riesgos no definida.	La Dirección Nacional de Auditoría carece de una metodología de evaluación de riesgo formalmente definida y documentada. Como consecuencia, no se determinan adecuadamente las prioridades, enfoques y periodicidad de las auditorías, y el seguimiento a los hallazgos. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían el requisito de calificar los riesgos de auditoría en el proceso de planificación. (Punto 221.03). A partir del 2012 las Normas de Auditoría Gubernamental debieron seguirse utilizando como buena práctica.	- Definir y documentar la metodología de evaluación de riesgos; considerando aspectos cualitativos y cuantitativos para obtener el riesgo inherente, así como la consideración de controles/mitigantes para obtener el riesgo residual. - Fortalecer el plan de capacitación de la Dirección Nacional de Auditoría, orientado a la gestión de riesgos.	- Obtener un aseguramiento razonable sobre de las cifras del estado financiero y de los programas de riesgo, a través de la adecuada planificación de auditorías, en función de los riesgos de la CSS. - Generar una adecuada selección de las muestras en la ejecución de las auditorías.	- Ambiente de control y riesgo; - Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-05	Enfoque inadecuado en la planificación anual de auditorías.	Los planes anuales de Auditoría, no consideran auditorías de sistemas tecnológicos, ni auditorías financieras /contables. El diseño de los planes anuales de auditoría, tiene un mayor enfoque en auditorías operativas, debido a que no se aplican evaluaciones de riesgos para elaborar el Plan Anual de Auditoría. Como consecuencia, no se verifica la adecuada segregación de funciones, a nivel de sistemas, controles de seguridad de información, ni la razonabilidad de las cifras financieras contenidas en los estados financieros. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían: • Punto 211.01: "Evaluar el funcionamiento de los sistemas de información de los entes públicos y propiciar su desarrollo como una herramienta para la toma de decisiones y la ejecución de la auditoría"; • Punto 221.03: Los tipos de auditoría que se deben realizar (operativas, financieras y especiales).	• Utilizar un enfoque metodológico de evaluación de riesgo en el proceso de planificación anual de auditoría. • Realizar y documentar la evaluación de riesgos en la elaboración de cada plan anual de auditoría. • Incluir auditorías de sistemas y financieros/contables en los planes anuales de auditoría.	• Obtener un aseguramiento razonable sobre las cifras del estado financiero y de los programas de riesgo, a través de la adecuada planificación en función de los riesgos de la CSS. • Obtener una adecuada segregación de funciones y controles de seguridad de información.	• Ambiente de control y riesgo; • Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-06	Cumplimiento parcial de los planes de auditoría.	La Dirección Nacional de Auditoría realiza la planificación anual de las auditorías, la cual es presentada y aprobada por el Director General de la CSS. Sin embargo, durante su ejecución se solicitan auditorías especiales, lo que impacta la ejecución de lo planificado. Esto se debe a: • Debilidad de control interno dentro de las diferentes áreas de la CSS; • Inactividad del Comité de Auditoría; • Personal insuficiente en el Departamento de Auditoría de Investigaciones Especiales. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían los tipos de auditoría que se debían realizar (operativas, financieras y especiales) y el requisito de calificar los riesgos de auditoría en el proceso de planificación. (Punto 221.03). A partir del 2012 las Normas de Auditoría Gubernamental debieron seguirse utilizando como buena práctica.	• Fortalecer el desarrollo de auditorías que incentiven que las diferentes áreas cumplan con lo establecido en la Norma de Control Interno 3.2.2.2 "Evaluación Continua de Riesgos". • Formalizar el establecimiento del Comité de Auditoría y así cumplir con el Numeral 3.2.5.9 de las Normas de Control Interno Gubernamental. • Realizar un análisis de carga de trabajo, para garantizar la adecuada estructura organizacional.	• Brindar aseguramiento razonable sobre el cumplimiento de los procedimientos de la CSS. • Cumplir con la ejecución del plan anual de auditoría y disminuir las auditorías especiales fortaleciendo los controles dentro los procesos ejecutados.	• Ambiente de control y riesgo; • Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-07	Programas de auditoría desactualizados.	Los programas de auditoría no se han actualizado desde el año 2008. Por lo que no consideran pruebas de auditoría relacionadas a nuevos procedimientos y/o a la actualización de los mismos, obviando procesos críticos relacionados a los estados financieros. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían que los programas de auditoría para cumplir las fases de la planificación preliminar y específica, serán actualizados al menos una vez al año. (Sección 222.02).	Actualizar los programas de auditoría, estableciendo una periodicidad anual.	Disminuir el riesgo de no incluir información relevante como parte de las pruebas de auditoría.	Ambiente de control y riesgo.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-08	Deficiencia en el monitoreo de los hallazgos.	La planificación anual de la Dirección Nacional de Auditoría, no considera suficientes actividades de seguimientos para validar el cierre de los hallazgos, incrementando las auditorías especiales producto de las deficiencias no subsanadas en las diferentes áreas de la CSS. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, punto 222.07 y 212.01, establecían que: "Auditoría Interna de los entes públicos, incluirán en su plan de acción el seguimiento oportuno a la aplicación de las recomendaciones, para asegurar el mejoramiento de la gestión de los entes del sector público". Adicionalmente, en las Normas de Control Interno Gubernamental, se establece dentro de las funciones del Comité de Auditoría, el seguimiento periódico de los resultados y recomendaciones formuladas..." (Sección 3.2.5.10).	• Establecer un plan de cierre de los hallazgos identificados, considerando el riesgo asociado.	• Incremento de la productividad y reducción de costos. • Asegurar el cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de la CSS.	• Ambiente de Control y Riesgo; • Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-09	Carencia de recursos tecnológicos para la gestión de auditoría.	La Dirección Nacional de Auditoría no cuenta con herramientas tecnológicas para la gestión y seguimiento a las diferentes etapas, así como herramientas que garanticen la objetividad para la selección de la muestra y el análisis de los datos como parte de las pruebas de auditoría. Debido al tamaño y complejidad de las operaciones de la CSS, y de la Dirección Nacional de Auditoría, esto genera una mayor carga de trabajo y un inoportuno seguimiento de la gestión de auditoría. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, en el punto 3.2.5.5 "Dotación de recursos", establecían que se le debía otorgar a las unidades de Auditoría Interna el personal idóneo y necesario; así como de razonables recursos, materiales y administrativos que faciliten la efectiva labor de monitoreo en cada institución, de acuerdo a su ordenamiento presupuestario.	Implementar nuevas herramientas tecnológicas que le garanticen un adecuado seguimiento a las diferentes etapas de la gestión de auditoría.	Optimizar los tiempos de gestión de auditoría.	• Datos; • Ambiente de control y riesgos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-01	Desarrollar un Manual de Auditoría.	La CSS no cuenta con un Manual de Auditoría que establezca el uso de las mejores prácticas de Auditoría Interna, de Auditoría Gubernamental y de Análisis de Riesgos. Como consecuencia, no existe un estándar establecido que garantice que las diferentes áreas serán auditadas utilizando criterios adaptados al tamaño y complejidad de sus operaciones.	Desarrollar un Manual de Auditoría avalado por la Contraloría General de la República de Panamá, el cual contenga la metodología para la evaluación de las operaciones y programas de riesgos de la Institución (Enfermedad y Maternidad, de Invalidez, Vejez y Muerte y Riesgos Profesionales), utilizando conceptos de las mejores prácticas, como las utilizadas en las Normas de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de la República de Panamá y por el Instituto de Auditores Internos.	- Prevenir fallas o irregularidades específicas en las operaciones. - Asegurar la razonabilidad de los controles implementados en la CSS y sobre las cifras de los estados financieros. - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos desarrollados por la CSS.	- Ambiente de control y riesgos; - Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-02	Estructura organizacional desactualizada de la Dirección Nacional de Auditoría.	La Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos, no ha actualizado las nuevas posiciones en el manual de cargos de la CSS, entre ellas: • Director Nacional de Auditoría; • Subdirector de Auditoría Interna; • Subdirector de Auditoría Externa; • Los Jefes de Auditoría y Unidad de Tecnología. Este manual no ha sido actualizado desde el año 1987. Esta situación ocasiona una debilidad administrativa en la asignación de funciones, roles y responsabilidades.	Actualizar la estructura de la Dirección Nacional de Auditoría, para proponerlo a la Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos con la aprobación del Director General.	Fortalecer la gestión administrativa, a través de la definición de los roles, funciones y responsabilidades.	Estructura Organizacional.
OP-AI-03	Designación del Director y Sub Directores de la Dirección Nacional de Auditoría.	Conforme al artículo 41, numeral 14 de la Ley 51, el Director General tiene como facultad "Nombrar, trasladar, ascender y remover a los funcionarios de la Caja de Seguro Social". Como consecuencia, el Director Nacional de Auditoría, el Sub Director de Auditoría Interna y el Sub Director de Auditoría Externa, podrían perder la independencia en su rol.	• Modificar el método de selección y designación del Director Nacional de Auditoría, de tal forma que sea aprobado por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. • Modificar el método de selección y designación de los Sub Directores de Auditoría Interna y Externa, de tal forma que sean propuesto por el Director Nacional de Auditoría y aprobados por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. • Formalizar el proceso de selección para estas posiciones considerando la evaluación de: formación, experiencia, especialidades y competencias, entre otros.	• Otorgar mayor independencia de la Dirección Nacional de Auditoría en el desarrollo de sus funciones. • Mejorar el proceso de selección y designación.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-04	Funcionarios ejerciendo cargos sin su debida formalización.	Se identificaron 25 funcionarios que ejercen posiciones asignadas diferentes al cargo inicial y no se ha formalizado la designación de su nueva posición. De estos 25, cinco (5) ejecutan funciones como Jefes de departamento. Esta situación puede afectar el compromiso y la responsabilidad de las funciones.	- Formalizar roles y responsabilidades acorde a sus funciones. - Realizar una evaluación previa del perfil en relación con el área, siempre y cuando no haya impedimento, antes de solicitar la formalización de sus cargos y ubicación dentro de la Estructura Organizacional.	- Formalizar las responsabilidades del puesto. - Incrementar la motivación de los funcionarios.	Estructura Organizacional.
OP-AI-05	Inexistencia de un departamento que ejecute las auditorías de sistemas.	La Estructura Organizacional de la Dirección de Nacional de Auditoría, no cuenta con un departamento que garantice la funcionalidad de los controles automáticos definidos en los sistemas de la CSS (esta posición fue eliminada). Como consecuencia no se presenta en el plan anual de auditoría una revisión de los sistemas y controles automáticos.	Evaluar la creación de una Jefatura dentro de la Estructura Organizacional de la Dirección de Auditoría, responsable de la ejecución de las auditorías de sistemas tecnológicos de la CSS.	Garantizar la efectividad de los controles de los sistemas tecnológicos.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-06	Carencia de un mecanismo de comunicación y apoyo entre el área de Asesoría Legal y la Dirección de Auditoría.	Los hallazgos y observaciones presentados en los informes de auditorías especiales corren el riesgo de no proceder, debido a un débil sustento legal. La Dirección Nacional de Auditoría requiere la revisión de estos informes, en temas relacionados al marco legal.	Evaluar la designación o la formalización de acuerdos de servicios, para la revisión de la documentación y redacción de informes en los que se tratan temas que requieran tomar acciones legales.	Contar con informes de auditoría con sustento legal robusto.	Estructura Organizacional.
OP-AI-07	Falta de capacitación a funcionarios de la CSS en relación a los sistemas tecnológicos utilizados.	Los funcionarios de la CSS, no reciben capacitaciones formales, ni validación del conocimiento sobre los sistemas tecnológicos utilizados en la CSS (SAFIRO, Mainframe, Bloomberg, entre otros). Como consecuencia, el Auditor puede ser influenciado por el auditado al desconocer el uso de los sistemas y ser guiados por el funcionario auditado.	Solicitar la capacitación y formación de los funcionarios en los módulos de los sistemas SAFIRO y Mainframe, logrando un entendimiento claro de los sistemas tecnológicos utilizados.	- Conocer de manera integral el sistema y sus módulos. - Mejorar los tiempos de ejecución de las auditorías.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-08	Falta de un programa formal de capacitación.	No se observó un programa formal de capacitación orientado desarrollar las capacidades técnicas, acorde a la especialidad de cada Departamento de Auditoría. Se identificó la necesidad de reforzar los conocimientos en los siguientes temas: • Metodología de auditorías basadas en riesgo; • Redacción de informes; • Análisis de estados financieros; • Pruebas de auditoría financiera; • Manejo de compras e inventario; • Instrumentos de inversión; • Gestión de riesgos para instrumentos de inversión; • Procesos administrativos gubernamentales de recursos humanos; • Normas administrativas y médicas; • Auditoría forense.	Coordinar capacitaciones técnicas que fortalezcan la formación de los funcionarios de acuerdo a las especialidades de cada departamento.	Aumentar la eficiencia, eficacia y calidad de los informes y tiempos de ejecución de las auditorías.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- AI- 09	Definición de los perfiles en las Jefaturas por áreas de especialización.	Las descripciones de puesto de los Jefes de departamento en la Dirección Nacional de Auditoría, no establece un perfil especializado, acorde a la jefatura correspondiente. Actualmente las posiciones son ocupadas por funcionarios que no cuentan con la debida especialización del área de asignación.	Definir los perfiles de puesto acorde a la especialización del área con base en la estructura y perfiles.	Fortalecer las competencias por especialidad, desarrollando el conocimiento, experiencia y mejores prácticas.	Estructura Organizacional.

Diagnóstico de la situación actual_ Inversiones|Préstamos

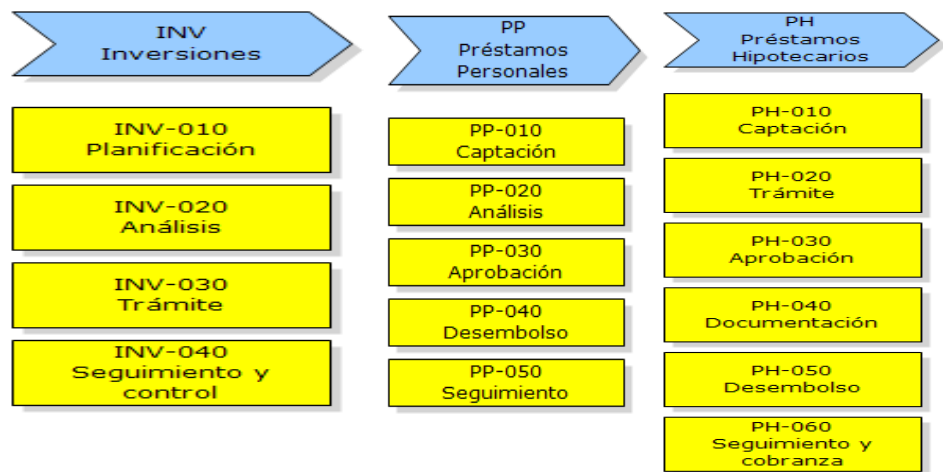
Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a Inversiones|Préstamos y para obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **24** entrevistas con los jefes de los departamentos y funcionarios claves, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Dentro de los Departamentos involucrados en el alcance para el desarrollo de la situación actual, figuran:

- 1. Unidad Técnica Especializada de Inversiones (UTEI);
- 2. Departamento de Tesorería;
- 3. Dirección Nacional de Contabilidad;
- 4. Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial;
- 5. Centro de Préstamos Personales;
- 6. Departamento de Préstamos Hipotecarios;
- 7. Dirección Ejecutiva Nacional Legal;
- 8. Departamento de Auditoría de Inversiones;
- 9. Dirección Nacional de Administración de Proyectos;
- 10. Departamento de Administración de Seguros.

Dentro de los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración figuran:

Figura No. 5: Macro procesos de Inversiones|Préstamos



Una vez obtenido el entendimiento general correspondiente a Inversiones|Préstamos, se realizaron las siguientes actividades específicas:

- 1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
- 2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
- 3. Validación del diseño e implementación y efectividad operativa del proceso de aprobación de Compra y Venta de Inversiones y valores que maneja la CSS.
- 4. Análisis de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos del área.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-01	Procedimientos operativos no documentados formalmente.	La Unidad Técnica Especializada de Inversiones (en adelante UTEI), el Departamento de Tesorería y la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial, no cuentan con documentación formalmente establecida que dicte los procedimientos operativos para ejecutar, documentar y registrar las operaciones relacionadas con las inversiones. Los procedimientos de mayor impacto que se encuentran sin documentar son: • Proceso de inversión. • Documentación que sustenta la ejecución de la inversión. • Niveles de aprobación y sus controles. • Procesos de creación de expedientes. • Procedimientos de registro de nuevos títulos. • Procedimientos de cálculos de intereses para cada tipo de inversión permitida. • Políticas de amortización de instrumentos. • Procesos de seguimiento de inversiones. • Políticas y procedimientos de reinversión (niveles de aprobación, documentación y registro). • Controles y sus respectivos procesos de revisión. • Procedimientos de revisión, de registros en el sistema SAFIRO.	• Realizar la depuración de procesos, con la finalidad de documentar manuales de procedimientos para las operaciones relacionadas a inversiones. • Los manuales deben establecer, las actividades que debe realizar cada una de las áreas participantes (UTEI, Departamento de Tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial). • Establecer los controles en cada proceso y los responsables de ejecutarlos y revisarlos.	• Reducir errores operativos, por falta de conocimiento de procesos y actividades. • Asegurar la continuidad de las operaciones, en caso de cambios en los funcionarios que ejecutan las actividades.	• Procesos; • Ambiente de Control y Riesgo.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-02	Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.	Debido a la no existencia de un Sistema automatizado y/o módulo de inversiones, el proceso de gestión y seguimiento de las inversiones es ejecutado a través de actividades manuales, sobre documentos de Microsoft Excel, acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de las inversiones, por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información. Las actividades de mayor impacto en las cifras financieras, que se realizan de forma manual son: • Inventario de inversiones. • Cálculo de intereses de inversiones. • Seguimiento de renovación de instrumentos. • Cambio de condiciones de instrumentos (de largo a corto plazo). • Segregación de inversiones por Tipo de Programa de Riesgo. • Control de cumplimiento de límites. En la revisión se observó: • Discrepancias entre los montos de DPF, a largo y corto plazo, registrados en el Excel de la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Central versus los estados financieros, en el año 2012. • Falta de información en los campos de los archivos de Microsoft Excel. • Discrepancias en la agrupación por tipo de riesgo, correspondiente a los DPF del año 2014.	Evaluar la posibilidad de adecuar e implementar el módulo de inversiones de SAFIRO (previamente adquirido por la CSS), o la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar una adecuada gestión de las inversiones, a fin de captar y calcular los instrumentos financieros adquiridos (montos, intereses, renovaciones de plazos, entre otros), obtener un desglose de las inversiones realizadas por tipo de riesgo y brindar un seguimiento oportuno de los mismos.	• Optimización de procesos. • Robustecer la calidad e integridad de la información. • Evitar errores operativos. • Disminuir la ejecución de procesos manuales. • Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. • Emisión confiable de estados financieros.	• Datos; • Procesos; • Ambiente de Control y Riesgo.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-03	Falta de segregación de cuentas en el Banco Nacional.	La Caja del Seguro Social tiene una (1) sola cuenta en Banco Nacional, que concentra el capital de todos los Programas de Riesgos. Mientras que, a nivel contable, se encuentra segregada por Tipo de Programa de Riesgo. Esta diferencia entre las cuentas contables y la cuenta física, causa: deficiencias, errores, reprocesos y riesgo en la gestión eficiente del capital. En la revisión se observó: Conciliación compleja y menos eficiente, entre la cuenta de Banco Nacional y lo registrado en el Sistema, debido a la cantidad y tipos de registros existentes. • Dificultad en realizar el seguimiento a las operaciones. • Diferencias entre las cifras de DPF, por tipo de riesgo presentadas en los informes de inventarios de Departamento de Tesorería y las del informe presentado por la UTEI. • Inconsistencia entre los saldos de DPF en SAFIRO y en el Departamento de Tesorería, por un monto de B/. 251,039 en 2012, B/. 251,039 en 2013 y B/. 515,708.92 en 2014. Esta cifra corresponde a un depósito que manejaba la Administradora de Inversiones SIACAP, que se encontraba en las cifras financieras, pero no en el reporte de DPF del Banco Nacional, ni en el inventario de DPF del Departamento de Tesorería.	• Abrir una cuenta bancaria para cada tipo de Programa de Riesgos, que maneja tesorería. • Separar el capital que gestiona el Departamento de Tesorería y en resto de los fondos (por ejemplo: SIACAP), en cuentas bancarias diferentes. • Utilizar las herramientas tecnológicas disponibles para automatizar el proceso de asignación de capital, rentabilidad y/o pérdida.	• Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. • Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo. • Gestión confiable de rentabilidad por Tipo de Programa de Riesgo.	• Procesos; • Datos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-04	Falta de procedimientos formales de revisión integral del registro de operaciones de tesorería en el sistema SAFIRO.	Las operaciones que realiza el Departamento de Tesorería, se registran en dos áreas de contabilidad. Las operaciones del subsistema mixto, las registra la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial del Subsistema mixto y el resto de las operaciones la sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial de la Dirección Nacional de Contabilidad. No existe un procedimiento formal, para la supervisión integral de la contabilidad de ambas áreas, causando una debilidad en la conciliación de las operaciones realizadas. Se observó, en el informe de auditoría número 076-110-2016 DINAG-DESASSS, de la Contraloría General de la República, Auditoría de los estados financieros presentados a la Caja de Seguro Social al 31 de diciembre de 2012: "Inconsistencias en el registro de las cuentas del Componente de Ahorro del Subsistema Mixto - Dirección Nacional de Contabilidad y Departamento de Contabilidad del Subsistema Mixto".	• Depurar el proceso para determinar los controles que mitigan el riesgo de registro en el Sistema SAFIRO. • Designar un encargado de contabilidad, como responsable de liderar y asegurar las cifras de tesorería, para todos los Programas de Riesgo.	• Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. • Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo.	• Procesos; • Ambiente de control y riesgos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- INV -01	Falta de definición específica de la idoneidad profesional solicitada a la UTEI.	En el artículo 4 del Reglamento para la Inversión de los Fondos de Reserva de la CSS, menciona "El personal técnico que preste servicios en esta unidad especializada debe contar con idoneidad profesional", pero no especifica las competencias profesionales que garantizan la idoneidad exigida. Se debe mencionar que las funciones de la UTEI son de alto impacto para la institución, en cuanto a monto y estrategia. Entre las más relevantes, podemos citar: • "En coordinación con la Dirección Nacional de Finanzas (DNF), proponer a la Dirección General,..., la Política de Inversión Anual". • "Preparar, conjuntamente con la DNF, el plan y presupuesto anual de inversiones financieras". • "Aplicar la suma diligencia o cuidado, empleando criterios de prudencia, discreción, inteligencia y diligencia en su gestión de asesoría de inversiones". • "Evaluar, sustentar y recomendar las diversas alternativas de inversión, en cuanto al perfil de riesgo-rendimiento". • "Según las características y alternativas disponibles en el mercado financiero local, recomendar las alternativas de inversión". Asimismo, se observó que el jefe del UTEI, el Señor Rafael Guillen presentó ante la Comisión Nacional de Valores una solicitud formal de licencia de Analista; sin embargo, la Comisión Nacional de Valores en la resolución 173-07 del 5 de junio de 2007, decidió no otorgarle la licencia, por considerarlo no ser de su competencia.	• La administración, debe determinar o reglamentar las competencias de los miembros de la UTEI. • Se deben establecer procedimientos de certificación de competencias.	• Mitigar el riesgo operativo por desconocimiento técnico de sus funciones. • Actualización de perfil con la valoración de puesto para que la posición cuente con las competencias.	• Estructura Organizacional.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- INV -02	Inexistencia de un código único para la identificación de cada operación.	La inexistencia de un código único que identifique las operaciones de inversiones, dificulta la identificación, integridad y disponibilidad de la información, por las diferentes áreas que participan en la operación (UTEI, Departamento de tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial). Para los años 2011-2014, se seleccionó una muestra de expedientes de DPF y de títulos valores. La muestra no se pudo utilizar, debido a que se tomó del inventario de DPF que maneja la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial, y al solicitarla al Departamento de Tesorería que resguarda los expedientes, no pudieron identificar las operaciones seleccionadas. Por lo tanto, fue requerida la selección de otra muestra directamente del inventario del Departamento de Tesorería. Sin embargo, los expedientes recibidos, no contaban con codificaciones que permitieran identificar las operaciones, por lo cual, no se pudo garantizar que fuesen las mismas que las seleccionadas.	• Depuración de procesos de inversiones, para establecer códigos únicos a cada inversión. • Establecer un procedimiento y control para codificar las operaciones existentes y/o nuevas operaciones. • Divulgar a todas las áreas involucradas (UTEI, Departamento de tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial), los códigos de las operaciones.	Identificación y seguimiento oportuno de las operaciones.	• Procesos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-INV-03	Falta de parametrizaciones de seguridad de las cuentas de red.	Las configuraciones y parametrizaciones de las cuentas de red de Microsoft Windows, no contempla la solicitud (periódica y automática), para la renovación y cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Adecuar la parametrización del sistema de cuentas de red (Microsoft Windows), a través de la configuración de los parámetros de seguridad, a efectos que solicite, periódicamente, el cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Preservar la confidencialidad e integridad de la información de las plataformas que manejan las cuentas contables.	• Ambiente de Control y Riesgos.
OP-INV-04	Controles inadecuados de seguridad de la información.	Las estaciones de trabajo del Departamento de Tesorería no cuentan con controles de seguridad, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de información confidencial de las inversiones de la CSS. Tales como: • Bloqueos de puertos y unidades de dispositivos extraíbles. • Envío de información a correos no corporativos.	Adecuar el sistema y establecer políticas, procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	• Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-01	Inadecuados procesos de contratación de la aseguradora que cubre la póliza colectiva de vida.	En el año 2012, el Centro de Préstamos Personales, contrató una póliza colectiva de vida con la empresa Seguros Suramericana (SURA), para garantizar su cartera de préstamos personales a jubilados y pensionados. La existencia de deficiencias en el contrato con SURA, ha generado lo siguiente: • La solicitud por parte de la CSS, al Centro de Préstamos Personales, de no continuar con el desembolso de nuevos préstamos, mientras se solucionan las incidencias. • Incumplimiento en los pagos a la aseguradora, a partir del año 2016. • Disminución en los ingresos presupuestados y afectación de la rentabilidad, debido a los gastos operativos. Adicionalmente, la Dirección Nacional de Auditoría, en el Informe Especial DNA-INV-IE-20-20179, menciona 8 deficiencias en la evaluación de la estructura de control interno, entre las que destaca: el Trámite de catorce adendas al contrato No. 2120003-08-15-C.C., sin gestionar la convocatoria de un nuevo acto público. Es importante mencionar, que la aseguradora, ha cumplido con los pagos de las coberturas de los riesgos cubiertos en la póliza colectiva.	• Realizar los pagos pendientes a la aseguradora. • Seguir las recomendaciones del Informe Especial de la Dirección Nacional de Auditoría. • Analizar otras alternativas de aseguramiento (por ejemplo, auto aseguramiento). • Dictar las políticas y procedimientos para la contratación o renovaciones futuras de las pólizas.	Continuidad en la operación del Centro del Préstamos Personales a Jubilados y Pensionados.	• Procesos; • Ambiente de control y riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-02	Procesos inadecuados de registro en SAFIRO.	Se identificó que al momento de la adquisición del sistema SAFIRO, no se incluyó un módulo de préstamos, por esta razón, más la falta de capacitación y controles, causaron debilidades en los registros contables de los préstamos. Observándose que: - La Sección de Contabilidad del Centro de Préstamos, creara los préstamos en SAFIRO como órdenes de compra (cuentas por pagar), y luego emitiera los cheques de desembolso, por el Sistema Mainframe en cuentas de inversión, por lo cual no se balanceaban las operaciones en SAFIRO. A partir de 2017, se eliminaron las órdenes de compra y se comenzaron a registrar los préstamos directamente en la cuenta de inversión. Sin embargo, las operaciones que se registraron en años anteriores, se encuentran sin balanceo en el sistema. - Se detectaron prestatarios que se crearon en SAFIRO, como proveedores (cuenta 3210201601) y que debían ser creados en la cuenta de desembolso de préstamo aprobado (cuenta 3499900069). - Diferencias entre los saldos de capital, de las cifras registradas en el auxiliar (que se maneja en Excel) y las cifras de SAFIRO, por B/. 889,474.45, B/. 1,671,479.39 y B/. 355,521.55, para los años 2012, 2013 y 2014, respectivamente. - Duplicidad en el registro de préstamos en SAFIRO.	- Depurar el proceso de contabilidad, con la finalidad de asegurar las cuentas que se deben utilizar para la contabilización de los préstamos. - Depurar los datos maestros en SAFIRO, con la finalidad de: balancear las cuentas que quedaron sin balancear. - Registrar correctamente a los prestatarios y operaciones en SAFIRO. - Conciliar los saldos de préstamos existentes versus los préstamos registrados en SAFIRO y en Excel. - Asignar responsabilidades de conciliación mensual de saldos entre las fuentes (Excel y SAFIRO). - Realizar una depuración del proceso de seguimiento de préstamos personales, que incluya procedimientos de supervisión y revisión periódica, por parte de la jefatura, del registro adecuado y oportuno de los préstamos en los auxiliares correspondientes.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Identificar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos. - Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. - Emisión confiable de estados financieros y aseguramiento del proceso de crédito.	- Información y comunicación; - Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-03	Ejecución manual de procesos críticos.	El proceso de amortización de préstamos personales se realiza a través de actividades manuales, sobre un documento de Microsoft Excel; acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de los préstamos personales, por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información. En el proceso, se observó: - Sobreestimación de ingresos, por cobros de intereses adicionales. Los intereses del préstamo se están calculando desde el primer día de la quincena, en la cual se emite el cheque. Por ejemplo: si el cheque se emite el día 14 del mes, los intereses se calculan desde el primero del mes. - El Sistema SIGMA 7 (Sistema de gestión de solicitudes de préstamos), genera una tabla de amortización al momento de la solicitud del préstamo. Sin embargo, no permite modificaciones. - No existe un proceso formalmente documentado para el cálculo de la tabla de amortización. - Proceso de asignación de pagos manuales. En el año 2014, la CSS adquirió el sistema ADN SIAFI para la administración de créditos. Sin embargo, no se ha completado su implementación.	Analizar las opciones existentes para la automatización y depuración del proceso de la gestión de créditos: - La culminación de la implementación del sistema ADN SIAFI. - La adecuación o mejora al sistema SIGMA 7. - La adquisición de nuevas tecnologías. Implementar la solución más alineada a los requerimientos del Centro del Préstamo.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Evitar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos, devoluciones y pagos. - Disminuir la ejecución de procesos manuales.	- Datos; - Procesos; - Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-04	Registro inadecuado de cuotas retenidas por anticipado.	El proceso de descuento directo de las cuotas de los préstamos personales, se procesa en mes y medio aproximadamente. Por lo cual, el Centro de Préstamos Personales, decidió cubrir el riesgo asociado, con la retención anticipada de tres cuotas que incluyen: saldo a capital, intereses y seguro, y adicionalmente, se descuentan tres cuotas extras de seguro. Se observó que las cuotas retenidas por anticipado de seguro, se están registrando, en una cuenta de "ingresos diferidos", (cuenta 389-99-00028), cuando deberían registrarse en una "cuenta por pagar". El registro inadecuado de las cuotas de seguro en una cuenta no adecuada, causa una sobreestimación en los ingresos del Centro de préstamos. La cuenta de ingresos diferidos, al 31 de diciembre de 2016, registraba un saldo de B/. 180,476.86.	- Realizar la depuración del proceso, por medio del establecimiento de un procedimiento formal de retención y registro de cuotas anticipadas. - Analizar si es necesario retener 3 cuotas adicionales de Seguro. - Realizar el ajuste necesario, para traspasar el monto que se encuentra en "Otros Ingresos", a "Cuentas por Pagar". - Analizar si el monto debe regresarse a los prestatarios.	Registro adecuado de los montos retenidos por anticipado, mejorando la calidad de la información financiera.	- Datos; - Procesos.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-05	Inexistencia del proceso de gestión de Préstamos morosos.	La inexistencia de un proceso formal para la gestión de créditos morosos en el Centro de Préstamos Personales, causa: - No se refleja el valor justo del activo en el estado financiero. - No se realizan cálculos de reservas de préstamos. - No se apliquen intereses de mora. - Inexistencia de procedimientos contables para tratamiento de préstamos vencidos.	- Se debe depurar el proceso de seguimiento y cobranza, para crear procesos formales de gestión de morosidad. - Crear metodologías de cálculo de reservas, para garantizar las operaciones otorgadas.	- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad. - Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al apetito de riesgo de la intuición.	Procesos.
OP-PP-01	Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Centro de Préstamos.	Los procesos de adecuación y mejora del sistema SIGMA 7, no son aplicados según los requerimientos actuales del Centro de Préstamos. Resultando en la generación incorrecta de información sobre los contratos de nuevos préstamos personales. Información en relación a: - Errores en la asignación del número del seguro social del solicitante. - Información y datos no actualizados del Jefe de la Dirección.	Según sea requerido, adecuar el sistema SIGMA 7 para la presentación de información real y exacta, sobre los contratos de préstamos personales, en función a la operación y requerimientos del Centro de Préstamos.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios del Centro de Préstamos. - Preservar el flujo de información y su integridad.	Datos.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-02	Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.	La asignación y revocación de permisos, roles y privilegios, de los usuarios del sistema SAFIRO, pertenecientes al Centro de Préstamos no son gestionados conforme a las mejores prácticas de seguridad de la información. Se observó lo siguiente: • Inexistencia de políticas y procedimientos para la revocación de permisos y privilegios. • Asignación de accesos a nuevos usuarios, con base en el copiado de roles y privilegios de usuarios existentes. • Roles y privilegios no acordes a las funciones y responsabilidades de los funcionarios. • Roles y privilegios para funcionarios suplentes se encuentran activos permanentemente. • Usuarios de exfuncionarios activos en el sistema SAFIRO.	• Realizar una depuración del proceso de asignación y revocación de permisos, roles y privilegios que permitan gestionar adecuadamente los mismos; según las funciones que actualmente desarrollan los funcionarios. • Establecer políticas y procedimientos para definir los lineamientos a seguir para la modificación y revocación de accesos y privilegios. • Establecer políticas y procedimientos para la revisión y depuración de accesos.	Información accedida, registrada y procesada por personal autorizado.	• Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-03	Controles inadecuados de seguridad de la información.	Las estaciones de trabajo del Centro de Préstamos no cuentan con controles de seguridad, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de información confidencial del Centro de Préstamos. Tales como: - Bloqueos de puertos y unidades de dispositivos extraíbles. - Envío de información a correos no corporativos.	Adecuar el sistema y establecer políticas, procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	Ambiente de Control y Riesgo.
OP-PP-04	Posiciones del centro de préstamos desactualizadas en el manual de cargos de la CSS.	Las posiciones del centro de préstamos no se encuentran actualizadas en el manual de cargos de la CSS, generando una debilidad administrativa en la asignación de funciones, roles y responsabilidades. Se identificaron 5 posiciones las cuales sus funciones difieren de su nombramiento.	- Actualizar las posiciones del Centro de Préstamos en el manual de cargos de la Caja de Seguro Social. - Asegurar la actualización de posiciones en el Manual de Cargos, a medida que se modifiquen o adicionen roles y funciones.	- Fortalecimiento administrativo a través de la adecuada asignación de los roles, funciones y responsabilidades definidos. - Formalización de los roles y responsabilidades de los funcionarios.	Estructura Organizacional.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-05	Deficiencia en el plan de capacitación de los Sistemas de la CSS.	No se han realizado capacitaciones formales, ni de validación del conocimiento sobre el sistema SAFIRO de la CSS, lo que podría resultar en el incremento de errores operativos.	• Establecer sesiones de capacitación y formación a los funcionarios en relación a los módulos y funciones del sistema SAFIRO. • Ejecutar sesiones de validación del conocimiento adquirido.	• Asegurar el conocimiento integral de los módulos y funciones de los sistemas, y la automatización de las funciones ejecutadas manualmente.	• Estructura Organizacional.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PH- 01	Deficiencias en el procedimiento de conciliación.	Se observaron deficiencias en el procedimiento de conciliación de las cifras de préstamos hipotecarios, entre los Sistemas (Mainframe y SAFIRO) y los estados financieros. En el año 2012, la cuenta de capital de Préstamos Hipotecario presentaba: - Diferencia por B/.1, 126,767, entre las cifras registradas en Mainframe y SAFIRO. - Registro de capital en dos cuentas diferentes en SAFIRO (203010001 y 2020100001). En los años 2013 y 2014, se observaron diferencias entre las cifras registradas en SAFIRO y en los estados financieros, por B/. 93,952 y B/. 27,077, respectivamente. Esta situación evidencia que no se visualiza un proceso de conciliación que procure que las cifras contenidas en los estados financieros coincidan con las cifras registradas en los sistemas (SAFIRO y Mainframe).	- Depurar el proceso de emisión de estados financieros, con la finalidad de asegurar las cuentas que se deben utilizar para la contabilización de los préstamos. - Diseñar procesos de conciliación entre las cifras registradas en Mainframe y SAFIRO, y los estados financieros.	Mejora en la confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.	- Información y comunicación; - Datos; - Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PH-02	Procedimiento inadecuado para la gestión de préstamos hipotecarios.	El procedimiento para la gestión de préstamos es inadecuado, lo que ha causado las siguientes deficiencias: - No se refleja el valor razonable de los activos en el estado financiero. - Inadecuado análisis de la asignación de las reservas de crédito. - No se aplican intereses de mora. - Inexistencia de procedimientos contables para el tratamiento de préstamos vencidos. ionalmente, se observó: - Desactualización de los procedimientos del área de cobranza, por ejemplo: los funcionarios del área de cobros del Departamento de Préstamos Hipotecarios, no poseen permisos para realizar llamadas a teléfonos celulares, y en la actualidad la mayoría de los prestatarios cuentan con este medio de comunicación. - El área de cobros del Departamento de Préstamos Hipotecarios, no posee acceso a la base de datos de otras entidades gubernamentales, para la actualización y validación de la información de contacto de los prestatarios.	Se debe depurar el proceso de cobro, tomando en consideración los siguientes puntos: - Crear metodologías de cálculo de reservas, para garantizar las operaciones otorgadas. - Mantener la base de datos actualizada, realizando seguimientos y actualización de datos periódicos. - Autorizar llamadas a celular a las personas responsables de dar seguimiento del cobro de los préstamos. - Realizar convenios estratégicos con otras entidades gubernamentales, tales como la Dirección General de Impuestos y el Tribunal Electoral, para compartir información.	- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad. - Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al apetito de riesgo de la intuición.	- Ambiente de control y riesgos; - Procesos.

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
		Nota: En el artículo 28 del Reglamento de Préstamos Hipotecarios de la CSS, se menciona el Departamento de Préstamos Hipotecarios, deberá mantener una clasificación de préstamos, estableciendo categorías de riesgo según los criterios que dispone la superintendencia de Bancos de la República para tales efectos, a fin de establecer la provisión específica, que compense las pérdidas. La evaluación y provisión que se hagan, conforme a lo que dispone este artículo, se incorporarán al programa de inversiones sujeto a Aprobación de la Junta Directiva, según el artículo 21 de este reglamento.			

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 01	Procedimientos desactualizados.	El Departamento de Préstamos Hipotecarios, tiene establecidos procedimientos operativos, sin embargo, el procedimiento "Implementación del Procedimiento para la Concesión de un Préstamo Hipotecario" es del año 2011, por lo que no define la gestión realizada en el sistema SAFIRO.	- Realizar la depuración de procesos, con la finalidad de actualizar los manuales de procedimientos para las operaciones del Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Establecer los controles en cada proceso y los responsables de ejecutarlos y revisarlos.	- Reducir errores operativos, por falta de conocimiento de procesos y actividades. - Asegurar la continuidad de las operaciones, en caso de cambios en los funcionarios que ejecutan las actividades.	Procesos.
OP- PH- 02	Registros inadecuados en el Sistema SAFIRO.	El Departamento de Préstamos Hipotecarios, registra en el sistema SAFIRO, los préstamos otorgados como órdenes de compra.	- Depurar el proceso de contabilidad, con la finalidad de asegurar el registro de los préstamos en cuentas de Inversión. - Depurar los datos en SAFIRO, con la finalidad de registrar correctamente los préstamos existentes.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Emisión confiable de estados financieros.	- Procesos; - Datos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PH-03	Estructuración de los expedientes de préstamos hipotecarios.	Para la creación de expedientes de préstamos hipotecarios, se observó que los expedientes de préstamos se encuentran divididos en varias secciones: - La primera sección reposa en el archivo central, y contiene la información de la solicitud del préstamo y la documentación legal. - La segunda sección se resguarda en el área de cobranzas y contiene la documentación de contabilidad y pagos. - Las actas de comités se almacenan en el área de trámites. En la muestra revisada de 21 expedientes, para 6 de ellos no se encontraron las actas de comités (29% de la muestra evaluada). Asimismo, algunos préstamos tenían las planillas de descuentos en la primera sección y otros lo tenían en la segunda.	- Homologar la información contenida en los diferentes expedientes. - Mejorar los controles de calidad en la conformación de los expedientes. Procurar que en cada expediente repose una copia del acta que contengan las recomendaciones del comité.	Facilita el seguimiento y control de las operaciones aprobadas.	- Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 04	Desconocimiento de funcionalidades del sistema Mainframe – Natural.	El personal entrevistado no contaba con el debido conocimiento de las funcionalidades del sistema MAINFRAME, por lo que se ejecutan funciones de forma manual, pudiendo apoyarse en el sistema para los procesos de seguimiento de trámites, gestión de los comités, actas de comité, entre otros.	Establecer sesiones de capacitaciones y formación de los funcionarios, en relación a las funcionalidades del sistema Mainframe – Natural para lograr una adecuada gestión del proceso de Otorgamiento y Seguimiento de Préstamos Hipotecarios, optimizando las actividades mediante el empleo de las bondades del sistema.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Disminuir errores operativos por falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas.	Estructura Organizacional.
OP- PH- 05	Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Las necesidades de mejoras y ajustes sobre el sistema Mainframe – Natural, requeridos por el Departamento de Préstamos Hipotecarios, no son comunicados oportunamente a los desarrolladores del sistema. Resultando en la desactualización y no alineación de los parámetros y campos del sistema, con los requerimientos actuales del Departamento de Préstamos Hipotecarios. Como, por ejemplo: - Ausencia de campos que permitan el registro de la información requerida. (Ej. Registro de números de teléfono celular) - Generación de la resolución con información no actualizada y no acorde a los términos legales requeridos. - Generación incompleta y/o no adecuada sobre la Tarjeta de Préstamos Hipotecarios.	Adecuar el sistema Mainframe – Natural, a fin de generar información real y exacta, de acuerdo a la operación actual y requerimientos del proceso de otorgamiento de préstamos hipotecarios del Departamento de Préstamos Hipotecarios.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Optimización de los procesos. - Robustecer la calidad e integridad de la información generada por el sistema Mainframe – Natural.	Información y Comunicación.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 06	Falta de parametrizaciones de seguridad del sistema Mainframe.	Mediante entrevistas realizadas al personal de Préstamos Hipotecarios se pudo conocer, que, al momento de ingresar al módulo del sistema Mainframe, específicamente el sistema 3280 cliente; el sistema no solicita el cambio de contraseña. Sin embargo, se pudo conocer que el módulo de Natural de Mainframe sí solicita periódicamente la renovación de dicha contraseña.	Adecuar el sistema Mainframe, a través de la configuración de los parámetros de seguridad, a efectos que solicite, periódicamente, el cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Preservar la confidencialidad e integridad de la información.	• Ambiente de Control y Riesgos.
OP- PH- 07	Ejecución manual de procesos de inclusión de pagos al sistema Mainframe.	El proceso de inclusión de pagos recibidos en planilla, no provenientes por descuentos de la Caja del Seguro Social, se realiza de forma manual, registrando en el sistema cada pago individualmente; acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de los préstamos personales por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información.	Evaluar la posibilidad de realizar una depuración del proceso, solicitando a las instituciones adicionar un listado de los pagos realizados, en un archivo digital, que permita realizar la carga automática y oportuna de la información, en el sistema Mainframe.	• Robustecer la calidad e integridad de la información. • Evitar errores operativos. • Disminuir la ejecución de procesos manuales.	• Datos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 08	Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.	La asignación y revocación de permisos, roles y privilegios, de los usuarios del sistema SAFIRO, pertenecientes al Centro de Préstamos, no son gestionados conforme a las mejores prácticas de seguridad de la información. Se observó lo siguiente: • Inexistencia de políticas y procedimientos para la revocación de permisos y privilegios. • Asignación de accesos a nuevos usuarios, con base en el copiado de roles y privilegios de usuarios existentes. • Roles y privilegios no acordes a las funciones y responsabilidades de los funcionarios.	• Realizar una depuración del proceso de asignación y revocación de permisos, roles y privilegios que permitan gestionar adecuadamente los mismos; según las funciones que actualmente desarrollan los funcionarios. • Establecer políticas y procedimientos para definir los lineamientos a seguir para la modificación y revocación de accesos y privilegios. • Establecer políticas y procedimientos para la revisión y depuración de accesos.	Información accedida, registrada y procesada por personal autorizado.	• Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 09	Funciones no acordes al cargo.	En el Departamento de Préstamos Hipotecarios, se observaron funciones no acordes al cargo: - Debido a la ausencia de un Jefe de Trámites, el Jefe y Subjefe del Departamento de Préstamos Hipotecarios ejecutan funciones no acordes a sus roles y responsabilidades, resultando en una inadecuada segregación de funciones y en el aumento de la carga de trabajo de los funcionarios. - Se identificaron funciones asignadas a la secretaria de la Jefa de Préstamos Hipotecarios en relación a funciones contables (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general y tesorería) que no corresponde a las funciones que debería realizar según su cargo. No se está realizando una adecuada segregación de las funciones contables en los cargos en el Departamento.	- Garantizar la contratación del Jefe de Trámite y asegurar una adecuada segregación de funciones. - Segregar adecuadamente las funciones contables de la secretaria de Jefatura y la Jefa de Contabilidad de Préstamos Hipotecarios, de acuerdo a sus roles y cargos. - Alineación de los roles y responsabilidades de acuerdo al perfil del cargo.	- Segregación adecuada de las funciones en el Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Reducción de la carga de trabajo del Departamento de la CSS. - Alineación de los roles y responsabilidades de acuerdo al perfil del cargo.	- Estructura Organizacional; - Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 10	Deficiencias en el proceso de análisis de crédito.	Se observó que el Departamento de Préstamos Hipotecarios, no verifica la información disponible en la central de riesgo (APC), para realizar su análisis de crédito y/o cálculo de capacidad de pago del prestatario.	La CSS debe depurar el proceso de análisis de crédito y comparar su proceso con las mejores prácticas de otros bancos estatales. Por ejemplo: Banco Nacional solicita copia del APC, para solicitudes de préstamos hipotecarios.	Gestión adecuada del riesgo de crédito.	Procesos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 11	Retrasos en el proceso de revisión previa.	Se observó que, el proceso de control previo genera retrasos en el tiempo de otorgamiento de los préstamos hipotecarios.	- Analizar y depurar el proceso de otorgamiento de préstamos hipotecarios, con el propósito de mejorar y disminuir el tiempo de revisión y aprobación de los mismos. - Identificar y evaluar alternativas de mejoras para el proceso otorgamiento de préstamos, como, por ejemplo: - Homologar periódicamente con la Contraloría General de la República, los requisitos para el otorgamiento de préstamos hipotecarios por parte de la CSS. - Crear un centro de control que asegure el cumplimiento de las exigencias del control previo. - Evaluar el proceso de otorgamiento contra las mejores prácticas de otros bancos estatales.	- Reducción en el tiempo de otorgamiento de préstamos hipotecarios, con nivel un de riesgo adecuado. - Mejorar la rentabilidad del capital invertido a través de préstamos hipotecarios. - Mejora en la eficiencia y la productividad.	- Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Diagnóstico de la situación actual_ Proyectos de Inversión

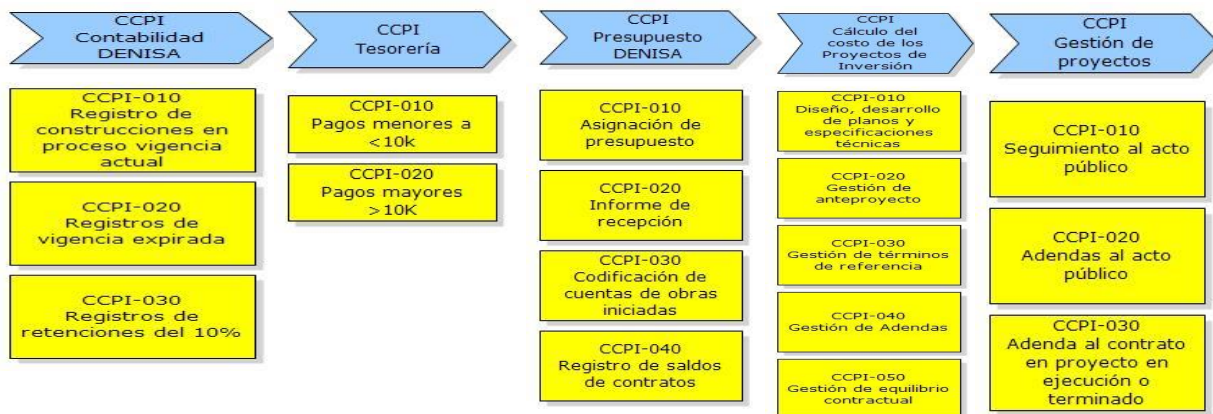
Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a **Proyectos de Inversión** y obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **13** entrevistas con los jefes de los departamentos, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Dentro de los departamentos entrevistados figuran:

1. Sección de Tesorería de la Dirección Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (en adelante DENISA).
2. Sección de Administración de DENISA
3. Sección de Compras de DENISA
4. Sección de Contabilidad de DENISA
5. Dirección Nacional de Contabilidad
6. Dirección Nacional de Asuntos Administrativos
7. Dirección Nacional de Administración de Proyectos
8. Dirección Nacional de Procesos
9. Sección de Gestión de Proyectos de DENISA
10. Sección de Presupuesto de DENISA
11. Dirección Nacional de Proyectos
12. Dirección Nacional de Gestión Administrativa DENIT.
13. Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Transformación

A continuación, se muestran los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran el área de Proyectos de Inversión.

Figura No. 6: Macro procesos de Proyectos de Inversión



Una vez obtenido el entendimiento general correspondiente a Inversiones|Préstamos, se realizaron las siguientes actividades específicas:

1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
3. Validación del diseño e implementación y efectividad operativa de los procesos. Análisis de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos del área.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -01	Falta de capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas/ Debilidades en los procesos y la comunicación entre las áreas operativas y el BackOffice en DENISA.	Debilidades en los procesos y en la comunicación entre el Departamento de Ejecución de Proyectos y la sección de Contabilidad en DENISA. Se identificaron siete (7) proyectos por un total de B/. 27,651,141 correspondientes a los años 2013 y 2014, que, a la fecha, no han sido capitalizados. Debido a que, el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA no remite las actas de aceptación final a la sección de Contabilidad de DENISA. Por lo cual, no se realiza una adecuada valoración de los gastos de depreciación en los estados financieros, ni la apropiada presentación de los activos fijos en el balance general.	- Revisión y depuración de la cuenta de Obras en Proceso. - Diseño e implementación de un proceso de capitalización de obras.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -02	Saldo de obras en proceso registrado directamente en el mayor general (de SAFIRO), sin contar con el detalle del mismo.	Al realizar la migración de la información registrada en el sistema Mainframe al sistema SAFIRO, se registró un saldo de B/. 11,337,702. directamente en la cuenta de obras en proceso del mayor general. No se cuenta con un detalle de cómo está compuesto este monto o si estas obras ya han concluido. Adicionalmente, el lado crédito de este asiento de carga inicial, fue realizado a la cuenta 9999999996, la cual no tiene una naturaleza definida y mantiene saldos que deben ser analizados y reclasificados. Esto causa que la CSS tenga cifras en los estados financieros de las cuales se desconoce su naturaleza.	- Realizar un análisis histórico del auxiliar en el sistema Mainframe a fin de identificar los saldos que están contenidos en este monto y realizar los registros de reclasificación o capitalización según sea el caso. - Los asientos directo al mayor general por encima de un monto determinado deben contar con la firma en señal de aprobación del Director Ejecutivo Nacional de Contabilidad y deben estar justificados y archivados con su documentación soporte.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -03	Erogaciones no capitalizadas acorde a lo establecido en la norma N.13 de Contabilidad Gubernamental. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables. Necesidad de fortalecimiento del equipo y de una evaluación formal de las competencias técnicas en la sección de contabilidad de DENISA.	Existe un total de B/. 7,454,336. asociados a consultorías de la empresa Prointec, S.A., la cual brinda servicios de inspección al proyecto "Ciudad Hospitalaria", saldos registrados a la cuenta 171 de honorarios y no a la cuenta de activos denominada: Construcciones en Proceso. De acuerdo a la Norma de Contabilidad Gubernamental N13, en su numeral 04, se establece a los Honorarios por Servicios Técnicos, como uno de los tipos de desembolsos dentro de la obra, que deben formar parte del costo de adquisición del activo. Esta situación no refleja el valor real del activo fijo una vez capitalizado y representa una sobre estimación de los gastos en los estados financieros.	- Diseñar e implementar procedimientos contables, que provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, y que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. - Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA a través de una revisión formal de las competencias técnicas de sus profesionales.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos y sus gastos.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -04	Contabilización inadecuada de anticipos concedidos a contratistas. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables.	Ausencia de un adecuado proceso de revisión por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad a la sección de Contabilidad en DENISA. Los registros de los descuentos de anticipos en el proyecto "Ciudad Hospitalaria" fueron realizados a la cuenta de Construcciones en Procesos, en lugar de afectar la cuenta de Anticipos Concedidos. El contrato con el Consorcio Construcciones Hospitalarias, contratista de dicho proyecto, establecía que las primeras cinco cuentas presentadas, corresponden a adelantos equivalentes al 15% del total de la obra, que totaliza un saldo de B/. 77,626,069.05 y posterior a estos adelantos, el contratista presentaría las cuentas de avance de obras y la CSS a descontarle dicho monto en cada pago hasta el final de la obra. Tanto los adelantos realizados a la empresa contratista por los B/. 77,626,069., como los descuentos posteriores de dichos adelantos se registraron directamente en la cuenta de construcciones en proceso (activo fijo) y no a la cuenta de anticipos concedidos, la cual es una cuenta por cobrar. Esta situación distorsiona la información de activos y cuentas por cobrar en los estados financieros y afecta la información de capital de trabajo y razón corriente de la CSS.	• Establecer un manual de procedimientos contables, que provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. • Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA y realizar una revisión formal de las competencias técnicas de los profesionales que allí laboran.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos fijos y las cuentas por cobrar.	• Actividades de Control; • Datos; • Estructura Organizacional; • Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -05	Inadecuada asignación de funciones en DENISA. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos en la sección de Presupuesto de DENISA.	Inadecuada asignación de funciones en DENISA, en cuanto a ciertas tareas que son de alto riesgo para la operación. Existen Informes de Recepción de obras duplicados en el Sistema SAFIRO. El Informe de Recepción, es una afectación que se realiza a la cuenta por pagar y la partida presupuestal para el pago de un avance en un proyecto, en función del nivel de avance de la obra. Este registro en el sistema es el que genera el pago por parte de Tesorería. Se observó el Informe de Recepción N.5100052435 a favor de Administradora de Proyectos de Construcción, S.A. por un monto de B/. 351,119.31 duplicado por el mismo monto a favor del mismo contratista en el Informe de Recepción N.5100050134. De igual forma se observó el Informe de Recepción N.5100052977, por un monto de B/. 166,721.78 a favor de Consorcio Nueva Policlínica de Chitré sin un contrato asociado. Estos Informes de Recepción se encuentran acreditando la cuenta por pagar a proveedores.	- Analizar la posibilidad de que el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA, realice los Informes de Recepción. Debido a que, este departamento es quien maneja, de primera mano, el avance de obra y genera el registro en el Informe de Recepción, lo que antecede al pago de la cuenta al contratista. - Diseñar y aprobar un manual de procedimientos, en la sección de Presupuesto de DENISA, que defina cuándo y cómo crear estos reportes en el sistema SAFIRO y su procedimiento para ser cancelados. - Establecer un procedimiento para la realización de conciliaciones mensuales, de la cuenta por pagar de contratistas, a fin de poder detectar Informes de Recepción duplicados o sin contratos asignados.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -06	Registro inadecuado de la porción retenida de los avances de obra. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables.	Ausencia de un adecuado proceso de revisión por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad a la sección de Contabilidad en DENISA. Existen cuentas por pagar que no se han registrado en el sistema SAFIRO. No se han registrado tres (3) pagos del contratista APROCOSA, por el contrato de los Nuevos Consultorios de Consulta Externa para el Complejo Hospitalario AAM, correspondiente a la fianza retenida del 10%. La suma de las fianzas retenidas, pero no registradas asciende a B/. 82,471.23. Esta situación distorsiona la información de las cuentas por pagar en los estados financieros.	- Establecer un manual de procedimientos contables, que provea una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. - Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA y realizar una revisión formal de las competencias técnicas de los profesionales que allí laboran.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos y sus cuentas por pagar.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 07	Inadecuado modelo operativo para la gestión de proyectos de inversión de tecnología	El modelo operativo para la ejecución de proyectos de inversión de tecnología, muestra deficiencias, debido a que no se visualiza claramente los roles, responsabilidades e interacción con otras áreas, dentro del mismo. La información solicitada para realizar la evaluación del área, acorde al alcance del proyecto, no fue gestionada de manera adecuada, ya que no se identificó la existencia, de forma clara, de los roles y responsabilidades para la gestión de los mismos. La información solicitada no fue suministrada en tiempo y forma por el área correspondiente al componente de Proyectos de Inversión de Tecnología. Para la evaluación de los controles que mitiguen los riesgos asociados a los procesos ejecutados por la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación, se solicitó información; sin embargo, la información provista alcanzó un 16% de lo solicitado. Dentro de la información revisada, existen documentos de aceptación cuatro (4) (actas de aceptación final) sin su debida firma. No se pudo obtener documentación que permitiera la trazabilidad de los proyectos, lo que indica que el modelo operativo no está operando eficientemente. Adicional a lo anterior, la Dirección no proporcionó los reglamentos operativos relacionados a la implementación de proyectos de tecnología.	Diseñar un modelo operativo, en donde se definan claramente roles, responsabilidades y la interacción con otras áreas.	Adecuada administración de los proyectos. Documentación adecuada de los registros contables correspondientes a los proyectos.	- Estructura Organizacional; - Actividades de Control; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 08	Documentación dispersa y con dificultad en la obtención de la misma	De acuerdo a lo observado, no se cuenta con un expediente por proyecto que contenga la documentación relevante a todas las fases del mismo y en donde se visualice su trazabilidad. Como parte de la evaluación, se seleccionó una muestra de nueve (9) proyectos y se solicitó la siguiente información: Acta de Constitución del Proyecto, pliego de cargos, cronograma inicial del proyecto, contrato, orden de proceder, informes de recepción, registros contables de los pagos, copias de cheques de pago, auxiliar de la cuenta por pagar, acta de aceptación final y reglamentos operativos relacionados a la implementación de proyectos de tecnología. Al obtener la documentación solicitada, se visualizó que la información para evaluar los controles ejecutados por la CSS en función de proyectos de inversión de tecnología, no contaba con un expediente único, además de no contar con una definición clara de quien debe resguardar dicha información. No se obtuvo información correspondiente a tres (3) proyectos y en relación a los otros seis (6), no se proporcionaron los requerimientos de manera integral. Dentro de los documentos no proporcionados figuran: Pliego de cargos, Contrato, Orden de proceder, Informes de recepción, Registros contables de los pagos, Copia de los cheques de pagos y Auxiliar de cuentas por pagar.	La gestión de Proyectos de Información de Tecnología debe adoptar un flujo de procesos donde las actividades administrativas converjan en una sola área, se tramiten por una sola Dirección y se cuente con una administración adecuada de los documentos, a través de un expediente único por proyecto, a fin de contar con los controles adecuados de gestión y documentación.	Adecuada administración de los proyectos.	- Actividades de Control; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 09	Inadecuada gestión en la gobernabilidad de los datos	A través de la ejecución de entrevista con DENIT, se pudo identificar una inadecuada gestión en la gobernabilidad de los datos ingresados en el sistema, producto de la gestión de proyectos de inversión en infraestructura tecnológica.	• Establecer una estructura de gobernabilidad de datos, de manera de contar con datos veraces y confiables.	Adecuada administración de los proyectos.	• Actividades de Control; • Datos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -01	Inadecuada segregación de funciones en la sección de Presupuesto DENISA.	En la sección de Presupuesto de DENISA, se realiza la codificación de cuentas una vez que los contratistas presentan la cuenta para la gestión del pago. Al aplicar dichos registros en el sistema SAFIRO, se afectan las partidas presupuestarias y el objeto de gasto, una vez el contratista presenta la cuenta para el pago. Adicionalmente, la sección de Presupuesto de DENISA realiza los Informes de Recepción, dónde se ingresa el avance de la obra y se acredita la cuenta por pagar. Estas funciones son incompatibles entre sí, debido a que el mismo funcionario reserva la partida presupuestaria a través del Informe de Recepción y codifica la cuenta antes de realizar el pago. Adicionalmente, la información del avance que se registra en el Informe de Recepción, se maneja en la sección de Ejecución de Proyectos, la sección de Presupuesto no cuenta con esta información.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA, realice los Informes de Recepción. Debido a que, este departamento es quien maneja, de primera mano, el avance de obra y genera el registro en el Informe de Recepción, lo que antecede al pago de la cuenta al contratista.	Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.	Ambiente de Control y Riesgo.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -02	Inadecuado proceso de inclusión de nuevos contratistas en el sistema SAFIRO.	Proceso inadecuado de inclusión de proveedores en el sistema SAFIRO. El maestro de proveedores contiene, en múltiples casos, nombres de proveedores repetidos con diferentes números de proveedores asociados, lo que implica un riesgo inherente de que se genere más de un pago a un mismo contratista, a través de dos o más números de proveedor diferente.	- Realizar una depuración del maestro de Proveedores en el sistema SAFIRO. - Aprobación de un reglamento que especifique cómo se deben ejecutar los registros en el Maestro de Proveedores, que incluya, la información mínima que debe reflejar la bitácora en el sistema SAFIRO y las aprobaciones con las que debe contar cada registro.	Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.	- Actividades de Control; - Datos; - Procesos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -03	Ejecución manual de procesos críticos.	El sistema SAFIRO genera información en relación de pagos de proveedores, únicamente hasta el nivel de empresa. Sin embargo, no genera información de pagos y saldos detallados por contrato, por lo que, si un contratista tiene, por ejemplo, 10 proyectos con la CSS, únicamente se podrán visualizar los pagos realizados a ese contratista, pero no la información en relación a los pagos que se realizan a contratos determinados, saldos por contratos ni por obras. Para contar con esta información, la sección de Contabilidad de DENISA gestiona un archivo en Microsoft Excel, el cual se exporta de SAFIRO y se adecua para poder obtener la información necesaria de la cuenta de Construcciones en Proceso. Esta situación incrementa el riesgo de errores operativos y la posibilidad de pagos errados a proveedores.	Realizar mejoras y adecuaciones al sistema SAFIRO, a fin de que se genere la información necesaria a nivel de contrato y obra. Las mejoras deben ser realizadas contando con la asistencia y la cooperación de los usuarios del sistema.	Generar información requerida, directamente del sistema SAFIRO, a fin de poder contar con el detalle de saldos y pagos por contrato y obras específicas.	• Actividades de Control; • Datos; • Procesos.
OP- PRI -04	Organigrama desactualizado de DENISA.	El organigrama de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (DENISA), se encuentra desactualizado y no incluye las secciones: Control de Calidad y Presupuesto de Obras, Administración, Presupuesto y Contabilidad.	Realizar anualmente una revisión de la estructura y documentar un organigrama, que refleje el sistema jerárquico y funcional actual de DENISA.	Adecuada claridad y gobernabilidad en las estructuras existentes.	Estructura Organizacional.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -05	Ausencia de manuales de procedimientos.	No se han diseñado y documentado formalmente manuales de procedimiento que establezcan el “deber ser” en las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto de DENISA.	Documentar los procesos y tareas en manuales a nivel de actividades en las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto de DENISA. La materialidad de las transacciones en esta dirección exige incluso mantener los riesgos y controles documentados en una matriz para tal propósito.	• Uniformidad y eficiencia en los procesos. • Documentación de los procesos revisados y aprobados. • Transferencia de conocimientos.	Procesos.
OP- PRI -06	Estructura inadecuada en la sección de Contabilidad DENISA.	En el año 2014, se realizaron transacciones por saldos mayores a 500 millones de dólares, correspondientes a una multiplicidad de tareas contables. Sin embargo, la sección de Contabilidad de DENISA cuenta con cuatro (4) funcionarios, de los cuales dos (2), son contadores, una asistente y la jefa de la sección, quien realiza las conciliaciones de cuentas.	Realizar una evaluación de la carga de trabajo y las tareas de la sección de Contabilidad de DENISA, a fin de evaluar la cantidad idónea de profesionales requerida así como las competencias técnicas necesarias para realizar las tareas de análisis, registro, conciliación y reportes.	Disminución en los errores de registro y en las cifras de los Estados Financieros.	Estructura Organizacional.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -07	Ausencia de un adecuado proceso de revisión.	La sección de contabilidad de DENISA no es objeto de un proceso de revisión constante ni periódico de sus registros, análisis y conciliaciones por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. La ausencia de revisiones periódicas a las funciones de esta sección, incrementa el riesgo de cifras inexactas y/o mal ubicadas en los estados financieros de la CSS.	Establecer un manual de procedimientos contables, que les provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA y que incluya un proceso formal de revisión mensual por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad.	Disminución en los errores de registro y en las cifras de los Estados Financieros.	• Actividades de Control; • Datos; • Procesos.
OP- PRI -08	Ausencia de manuales de procedimiento.	Insuficiencia en el conocimiento de los sistemas de la CSS.	• Establecer sesiones de capacitación y formación a los funcionarios, en relación a los módulos y funciones del sistema SAFIRO. • Ejecutar sesiones de validación del conocimiento adquirido.	• Asegurar el conocimiento integral de los módulos y funciones de los sistemas, y la automatización de las funciones ejecutadas manualmente. • Mejora la integridad de la información de los estados financieros.	Estructura Organizacional.

Anexos

Anexo I: Posiciones sin formalidad legal por departamento

Dirección Nacional de Auditoría Interna

En el análisis realizado a la información de los funcionarios, facilitada por la Dirección Nacional de Auditoría Interna, se identificaron 25 puestos ejerciendo funciones diferentes a su cargo inicial que no han sido formalizadas legalmente a su nueva posición.

Departamento	Cargo según funciones	Cargo según contrato	Número de funcionarios
Bocas del Toro	Jefe de Auditoría Provincial	Auditor	1
Coclé	Jefe de Auditoría Provincial	Supervisor de Auditoría	3
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
Colón	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	1
Auditoría de Convenios	Supervisor de Auditoría		2
	Jefe de Auditoría	Jefe de Equipo de Auditoría	
Dirección y Coordinación	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	3
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
	Auditor	Oficial de Orientación I	
Auditoría de Empresas	Supervisor de Auditoría	Auditor	4
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
	Jefe de Equipo de Auditoría	auditor	
Auditorías Especiales	Jefe de Auditoría	Jefe de Equipo de Auditoría	1
Auditoría Financiera	Jefe de Auditoría	Supervisor de Auditoría	1
Herrera - Los Santos	Jefe de Auditoría Provincial	Auditor	4
	Jefe de Auditoría	Jefe de Equipo de Auditoría	
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	
Auditoría de Ingresos	Jefe de Equipo de Auditoría	Jefe de Auditoría	2
	Jefe de Equipo de Auditoría	Jefe de Auditoría	
Panamá Oeste	Jefe de Equipo de Auditoría	Auditor	2
	Jefe de Auditoría Provincial	Auditor	
Aud. Prestaciones Económicas	Jefe de Auditoría	Supervisor de Auditoría	1



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web <http://www.deloitte.com/somos>.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.



Informe de análisis y diseño de plan de ruta Entregable N°3

Servicio de consultoría para la evaluación de los estados financieros de la Caja de Seguro Social (Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión), de los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

8 de septiembre del 2017

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
Antecedentes	3
Resumen ejecutivo	4
Resumen ejecutivo (cont.)	5
Enfoque del trabajo realizado	6
Definición de iniciativas de mejora	8
Resultado del análisis y diseño del plan de ruta Auditoría Interna	13
Resultado del análisis y diseño del plan de ruta Inversiones	27
Resultado del análisis y diseño del plan de ruta Préstamos personales	37
Resultado del análisis y diseño del plan de ruta Préstamos hipotecarios	48
Resultados del análisis y diseño del plan de ruta Proyectos de Inversión	64
Anexos	78

Antecedentes

La visión de Deloitte para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud, se fundamenta en tres dimensiones: cultura, personas y mejores prácticas.

A partir del “Informe de entendimiento”, generado en la Fase II del proyecto, y con base en nuestra metodología de trabajo, el presente documento describe las iniciativas de mejora propuestas para el cierre de las brechas de riesgo, previamente identificadas para cada uno de las áreas: Auditoría Interna, Inversión, Préstamos y Proyectos de Inversión.

Las iniciativas de mejora son presentadas de manera consolidada en un mapa de ruta de implementación, representando de manera gráfica, su distribución considerando tres vectores fundamentales: el tiempo estimado de implementación, el nivel de esfuerzo considerado para el logro de su objetivo y la prioridad para su ejecución e implementación.

Dentro de este informe, se presenta un detalle de cada iniciativa a desarrollar en fichas descriptivas, en las que se listan las actividades asociadas a cada iniciativa a realizar, las áreas involucradas, así como los beneficios esperados en su implementación, con lo cual se espera encaminar a la Caja de Seguro Social (en adelante CSS), a lograr la generación de estados financieros confiables.



**Caja de Seguro Social
de Panamá**

Resumen ejecutivo

Las iniciativas definidas en este documento, permitirán a las áreas de Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión, a implementar acciones de mejora, orientadas a la adecuación de los procesos relacionados con el registro, clasificación y reportes de información financiera y contable, bajo las mejores prácticas.

Para la ejecución de este trabajo y dar cumplimiento a los objetivos planteados, se realizaron las siguientes actividades, relacionadas con:

- Revisión y análisis de la información obtenida en la fase de entendimiento y análisis de la situación actual.
- Consideración de los resultados del análisis comparativo frente a lo establecido en los estándares y las buenas prácticas relacionadas, para mantener la integridad de la información financiera y potenciar el grado de madurez de la CSS.
- Definición de las iniciativas, estableciendo aquellas principales actividades que conlleva la implementación de las mejoras identificadas, incluyendo los beneficios y modelo de propuesta para cambios en procesos operativos específicos.
- Definición de la hoja de ruta para la implementación de las iniciativas, considerando tres vectores importantes: prioridad, complejidad e impacto.



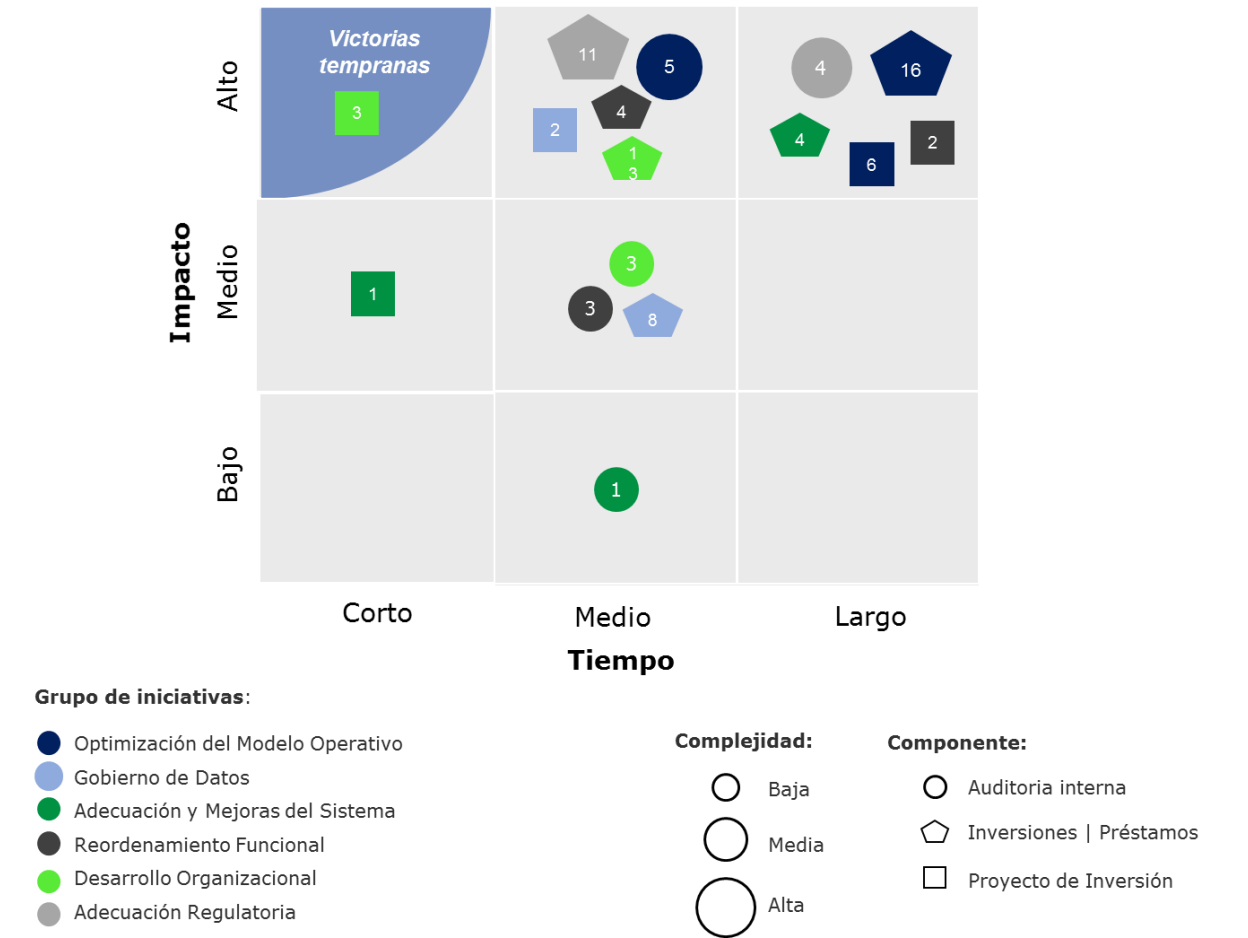
Una gestión integral de riesgos implica:

- Una visión holística.
- Entendimiento de expectativas internas y externas.
- Un enfoque práctico que cubra requerimientos regulatorios y de la Institución.
- Facilidad de uso y mantenimiento.
- Monitoreo efectivo a nivel de administración de riesgos.

Resumen ejecutivo (cont.)

Con base en la evaluación y análisis efectuados sobre la gestión de los distintos procesos evaluados, controles y documentación; y considerando la información levantada a través, de sesiones de trabajo con el personal clave de las áreas responsables. A continuación, presentamos las iniciativas de mejora consolidadas, de acuerdo al grupo al que pertenecen:

Figura No. 1: Mapa de calor por grupo de iniciativa



Resumen de **iniciativas** por área:

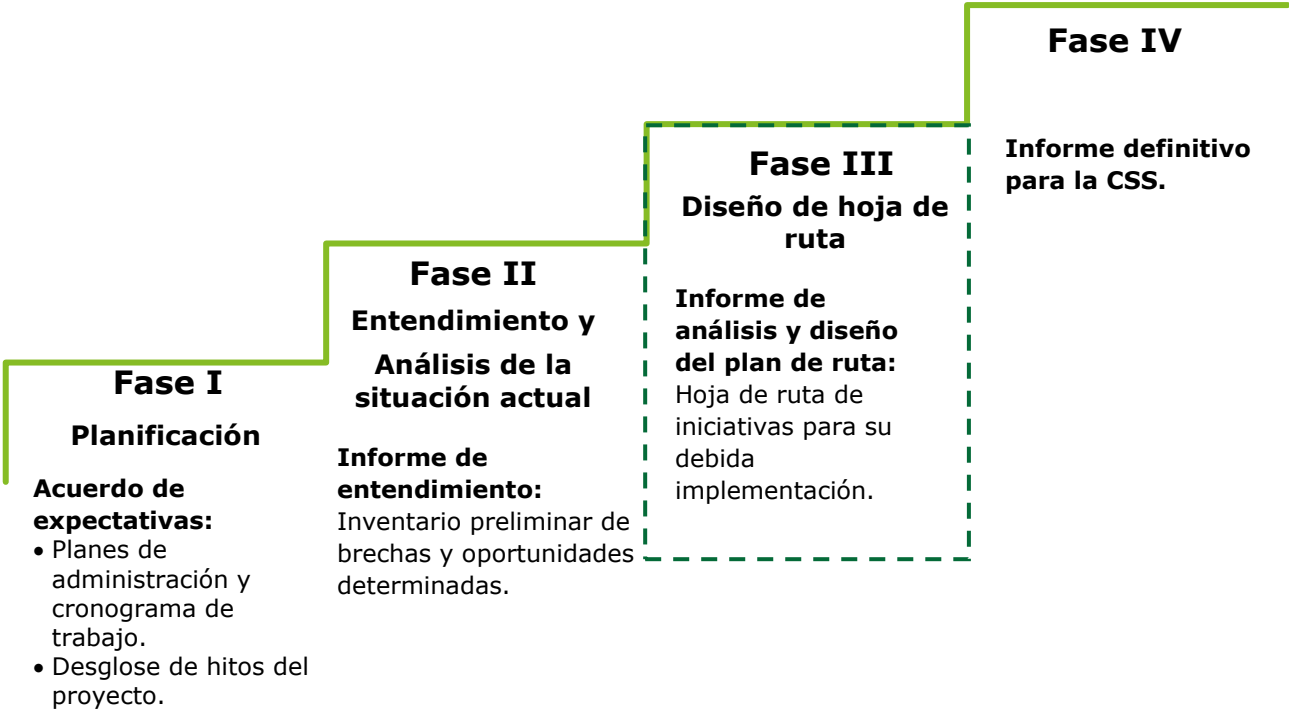
- **Auditoría Interna: 12**
- **Inversión| Préstamos: 31**
- **Proyectos de Inversión: 11**

Enfoque del trabajo realizado

Nuestro enfoque

Con base en los resultados del análisis de situación actual, se definieron acciones de mejora e iniciativas que permitirán adecuar los procesos, la estructura, la tecnología y los datos, necesarios para lograr el cierre de los riesgos identificados y poder emitir información confiable y oportuna.

Figura No. 2: Fases del proyecto



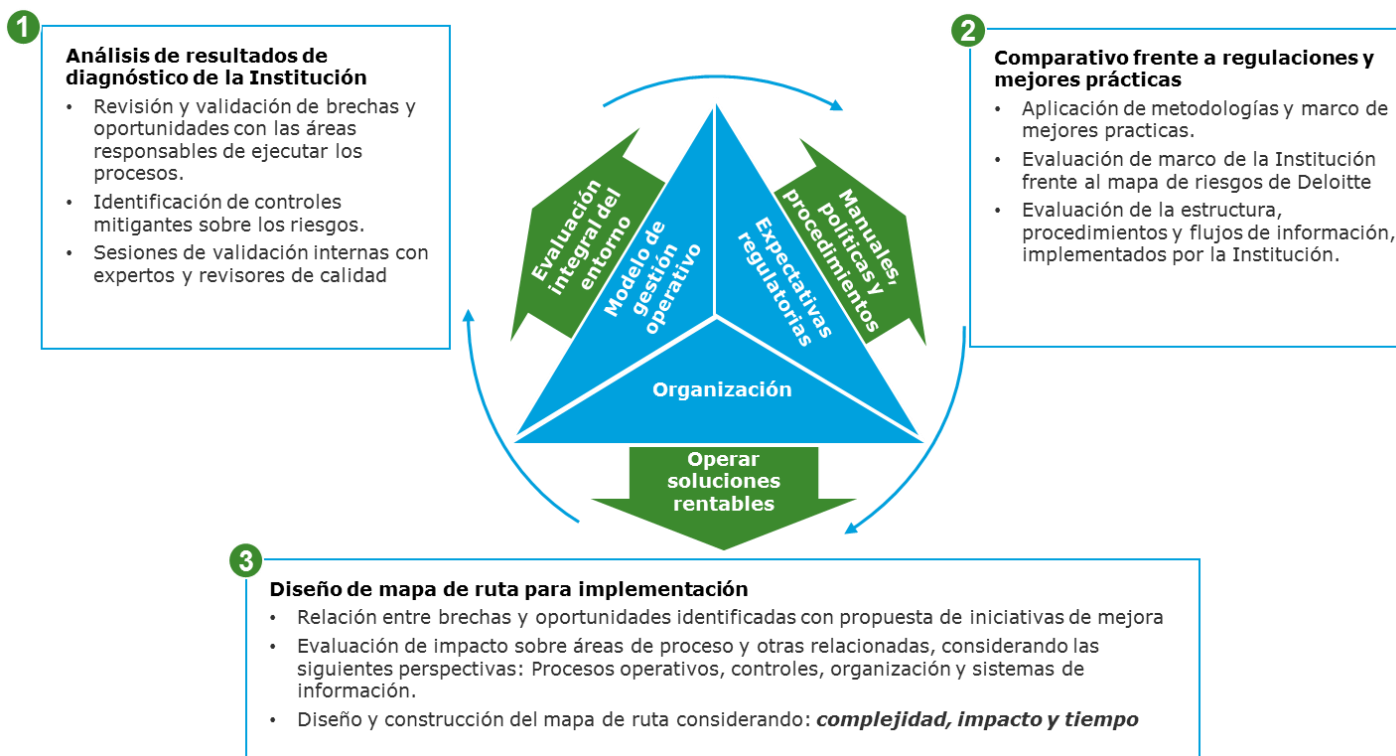
Nuestra metodología ayuda a preservar valor a la Institución atendiendo de forma precisa a estos cuestionamientos:

- ¿De qué forma puede fallar y aplazar el logro de los objetivos?
- ¿Cuáles serán las causas y los efectos de la falla?
- ¿Qué se está haciendo ahora para prevenir, detectar, corregir o escalar las fallas?
- ¿Por qué es vulnerable a esa situación que origina la falla?
- ¿Qué acciones podrían ser necesarias para mitigar el riesgo en términos de costo efectividad?
- ¿Cómo se asegura que el plan de mitigación es confiable y efectivo?

Con base en nuestra metodología de trabajo, para el diseño de las iniciativas, incluyendo las actividades que permitan trabajar sobre el cierre de las brechas y oportunidades de mejora, detallamos aquellas acciones desarrolladas que comprenden lo siguiente:



Figura No. 3: Metodología para la definición de iniciativas



Definición de iniciativas de mejora

Agrupación de iniciativas

Nuestro enfoque de trabajo, procura consolidar y agrupar aquellas iniciativas para el cierre de brechas, de acuerdo a una definición que permita poder alinear los esfuerzos, con una visión integral y ordenada para su abordaje al momento de su implementación. Los factores asociados a cada uno de los componentes analizados son: Gobierno de Datos, Adecuación de Mejoras de Sistemas, Reordenamiento Funcional, Gestión del Cambio y Comunicación, Desarrollo Organizacional, Regulatorio, Plan de Continuidad y Optimización del Modelo Operativo. La aplicación de cada grupo de iniciativas, se realizó para las áreas analizadas: Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión.

A continuación, se presentan los factores utilizados para el análisis de cada grupo de iniciativas:

Figura No.4: Grupo de iniciativas



Metodología para la valoración del grupo de iniciativa

Las iniciativas en conjunto conforman la hoja de ruta que deberá implementar la CSS, para el cierre de las brechas y la atención de las oportunidades de mejora identificadas. Las iniciativas fueron consolidadas de acuerdo al grupo al que pertenece (ver **figura No. 4: Grupo de iniciativas**), para luego determinar su nivel de impacto.

El **nivel de impacto** del grupo de la iniciativa, es el resultado del grado de generación de valor frente a las estrategias de la CSS. Para realizar la evaluación del nivel de impacto se consideraron los siguientes **atributos**:

Criterios de valoración:

El **nivel de impacto** del grupo de iniciativas, considera una escala de uno (1) a nueve (9), acorde al nivel de afectación de los ciclos para la generación de los estados financieros confiables.

Escala	Nivel
Alto	≥ 8
Medio	≥4 y ≤7
Bajo	≤ 3

- Los ciclos considerados para la valoración del impacto del grupo de iniciativa son los siguientes:
- Ciclo operativo
 - Ciclo de procesamiento
 - Ciclo contable

La valoración de cada uno de los ciclos se realiza evaluando el nivel de impacto, siendo cero (0) el menor y tres (3) el mayor, como se muestra a continuación:

Figura No.5: Definición del impacto por grupo de iniciativa

Nombre del grupo de iniciativa		Nombre de la iniciativa	Clasificación del impacto del grupo de iniciativa
Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto	
Optimización del Modelo Operativo	• Depuración y Diseño de Procesos • Adopción de enfoque hacia mejores prácticas	Bajo Medio Alto	
Gobierno de Datos	• Depuración de Datos • Seguridad de la Información • Gobernanza de roles	Bajo Medio Alto	
Adecuación y Mejora de Sistemas	• Mejora de aplicaciones • Ampliación de funcionalidad • Desarrollo de nuevas aplicaciones • Creación de interfaces	Bajo Medi Alto	
Reordenamiento Funcional	• Medición de cargas de trabajo • Adecuación de estructura organizacional al nuevo modelo operativo	Bajo Medio Alto	
Gestión del Cambio y Comunicación	• Modelo de gestión de cambio • Gestión del cambio y comunicación	Bajo Medio Alto	
Desarrollo Organizacional	• Capacitación • Plan de Sucesión • Gestión de Cultura Organizacional	Bajo Medio Alto	
Regulatorio	• Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	Bajo Medio Alto	

Metodología para la definición de las iniciativas

Criterios de valoración:

Para determinar la **complejidad** de las iniciativas, se consideró una escala de uno (1) a doce (12), calificación acorde al nivel de afectación en los procesos para la generación de estados financieros confiables.

Escala	Nivel
Alto	≥ 9
Medio	≥ 5 y ≤ 8
Bajo	≤ 4

Las **variables** consideradas para la valoración de la complejidad de las iniciativas son:

- Regulatorio
- Tecnológico
- Funcional
- Organizacional

El **plazo** de las iniciativas, se determinó en función de la complejidad de la iniciativa, estableciendo tres niveles a determinar para su implementación: corto, mediano y largo plazo, acorde a:

- Corto (0-6 meses)
- Mediano (7-18 meses)
- Largo plazo (mayor de 18 meses).

El **ordenamiento** surge de las reglas de dependencia entre ellas, así como la necesidad de la CSS de abordar ciertos temas específicos.

A partir de lo anteriormente descrito, se presenta la **hoja de ruta de Implementación de Alto Nivel** delineando la forma en la que se sugiere abordar los requisitos previos **identificados como Iniciativas**, para habilitar un proceso de transformación ordenado y efectivo.

La duración de las mismas surge de una **estimación preliminar de esfuerzos** de desarrollo en sistemas y de las actividades adicionales a llevar a cabo.

Actividades adicionales a llevar a cabo.

Ejemplo

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Unidad Responsable	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	AI	IN-AI-01	14	Corto																								
		CA	IN-AI-02.2	15	Corto																								
		AI	IN-AI-04.1	17	Medio																								
		AI	IN-AI-05	18	Medio																								
		AI	IN-AI-07.1	20	Corto																								
Gobierno de Datos																													
Habilitadores Tecnológicos																													
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	DENRH	IN-AI-08	21	Corto																								
		DENRH	IN-AI-10	23	Medio																								
		AI	IN-AI-12	25	Corto																								
Plan de continuidad de negocio																													
Adecuación y mejora de sistemas	Automatización y mejora	DENIT	IN-AI-06.1	19	Medio																								
Gestión del Cambio y comunicación																													
Desarrollo organizacional	Capacitación	AI	IN-AI-04.2	17	Medio																								
		AI	IN-AI-06.2	19	Medio																								
		AI	IN-AI-07.2	20	Corto																								
		CA	IN-AI-02.1	15	Corto																								
Adecuación regulatoria	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	DG	IN-AI-03	16	Corto																								
		JD	IN-AI-09	22	Largo																								
		AI	IN-AI-11	24	Largo																								

Fichas de trabajo:

Para presentar cada **Iniciativa** en forma detallada, utilizamos la siguiente ficha de trabajo, las cuales se encuentran en la sección de cada uno de las áreas.

Figura No.6: Descripción de las fichas de trabajo

Identificación de la Iniciativa Clave

Ejemplo

- **Atributos:** impacto y complejidad (alto, medio o bajo) de los atributos definidos, incluyendo Plazo (corto, mediano o largo)

Código de la brecha u oportunidad de mejora. Título de la brecha u oportunidad de mejora			
Grupo de la iniciativa		Iniciativa	Código de la iniciativa: título de la iniciativa

Principales responsables: áreas involucradas en la implementación de la iniciativa.

Ejemplo

- **Principales actividades:** detalle del esquema de tareas que componen el alcance previsto para la iniciativa

- **Beneficios:** descripción de las mejoras que se podrían alcanzar con la ejecución de la iniciativa.

Participantes en la iniciativa	Unidad responsable	Factores de éxito	Atributos
			Complejidad:
			Impacto:
			Plazo:

Principales actividades	Beneficios	Recursos

Factores de éxito: tareas, actividades o criterios a tomar en consideración para implementar la iniciativa.

Consideraciones para Implementaciones Exitosas

Para poder cumplir de manera exitosa con la implementación de las iniciativas de mejora, existen una serie de factores críticos que deben ser tomados en consideración:



Resultado del análisis y diseño del plan de ruta | Auditoría Interna

Grupo de iniciativas de mejora

Para la definición de las iniciativas de mejora, el equipo realizó sesiones de trabajo con el personal clave de la Dirección Nacional de Auditoría de la CSS.

Estas sesiones de trabajo, se realizaron con el propósito de alinear las iniciativas propuestas por Deloitte con los objetivos estratégicos del liderazgo responsable de la Dirección Nacional de Auditoría de la CSS. A continuación, presentamos las iniciativas y recomendaciones para el área de **Auditoría Interna**, resumidas por cada Grupo de Iniciativa, que incluye la valoración del impacto para cada uno de los grupos asociados a sus iniciativas.

Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto
 Optimización del Modelo Operativo	Depuración y Diseño de Procesos	   Bajo Medio Alto
 Adecuación y Mejora de Sistemas	Automatización y mejora	   Bajo Medio Alto
 Reordenamiento Funcional	Adecuación de estructura organizacional al nuevo modelo operativo	   Bajo Medio Alto
 Regulatorio	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	   Bajo Medio Alto
 Desarrollo Organizacional	Capacitación	   Bajo Medio Alto

B (Bajo) M (Medio) A (Alto)

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-01: Ausencia de un proceso de seguimiento de los hallazgos detectados por la Contraloría General de la República de Panamá.

B-AI-08: Deficiencia en el monitoreo de los hallazgos.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo.	Iniciativa	IN-AI-01: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
• Dirección General. • Dirección Nacional de Auditoría. • Direcciones Involucradas. • Comisión de Auditoría de la Junta Directiva.		• Dirección Nacional de Auditoría	• Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Alto
				Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios	Recursos
• Diseñar un proceso de seguimiento que contenga, al menos: ◦ Detalle del plan de acción para subsanar los hallazgos, establecido por la Dirección General y ejecutado por las Direcciones por parte de los responsables de la ejecución de los procesos; ◦ Establecimiento de un plazo para ejecutar la subsanación por parte de las diferentes Direcciones; ◦ Designación de los encargados de poner en marcha el plan de acción; ◦ Establecimiento de la frecuencia de seguimiento por la Dirección de Auditoría; ◦ Frecuencia y formato de reportes de avances por parte de las Direcciones responsables del proceso y; ◦ Emisión del reporte de los resultados de la ejecución de las acciones correctivas por parte de las Direcciones involucradas y avalado por la Dirección de Nacional de Auditoría. • Establecer un plan de monitoreo de los hallazgos identificados considerando el riesgo asociado dentro del plan anual de auditoría y conforme a lo establecido en las Normas de Control Interno Gubernamental.			• Contar con cifras razonables en los estados financieros. • Fortalecimiento de la estructura de control interno. • Cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de la CSS. • Incremento de la Productividad	• Personal con experiencia en el diseño de planes de auditoría y diseño de procesos y controles de monitoreo.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-02: Ausencia de un protocolo de comunicación de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva con la Dirección Nacional de Auditoría.

Grupo de la iniciativa	Adecuación Regulatoria. Optimización del modelo operativo.	Iniciativa	IN-AI-02.1: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-AI-02.2: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. - Dirección Nacional de Auditoría. - Dirección General.		Comisión de Auditoría de la Junta Directiva	Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Alto
				Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios	Recursos
IN-AI-02.1: - Establecer mediante una Resolución de Junta Directiva, un plan y método para llevar a cabo sesiones de trabajo entre la Dirección Nacional de Auditoría y la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, para procurar la participación del Director/Subdirector de la Dirección Nacional de Auditoría dentro de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. IN-AI-02.2: - Establecer el cronograma y agenda formal de comunicación entre la Dirección Nacional de Auditoría y la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva para monitorear, como mínimo: Plan Anual de Auditoría; Información relevante de Resultados de las Auditorías Financieras y de Controles Internos; Estado del avance de subsanación de los hallazgos, y otros temas relevantes.			- Fortalecer las líneas de comunicación entre la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva y la Dirección Nacional de Auditoría. - Mantener informada a la Junta Directiva sobre información relevante de los resultados de las auditorías para la toma de decisiones oportuna y adecuada.	- Asesor independiente de la Junta Directiva, perfil profesional en leyes. - Personal con experiencia en planificación de auditoría.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-03: Inactividad del Comité de Auditoría.

Grupo de la iniciativa		Adecuación Regulatoria.	Iniciativa	IN-AI-03: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito		Atributos
• Dirección General. • Dirección Nacional de Auditoría. • Direcciones involucradas		• Dirección General	• Compromiso de las partes involucradas.		Complejidad: Media
					Impacto: Alto
					Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios		Recursos
• Establecer el reglamento del Comité de Auditoría, considerando las Normas de Control Interno Gubernamental y el cronograma de trabajo de la Dirección Nacional de Auditoría. La elaboración del reglamento debe ser una tarea en la que participen los miembros del Comité, que a su vez estaría formado por la Dirección General; la Dirección Nacional de Auditoría y; las diferentes Direcciones de la Institución que serán auditadas. • Formalizar la aprobación del reglamento del Comité de Auditoría cumpliendo con las Normas de Control Interno Gubernamental y utilizando principios del Instituto de Auditores Internos, del INTOSAI y del ISSAI.			• Brindar aseguramiento razonable sobre el cumplimiento de los procedimientos de la Institución. • Desarrollar planes anuales de auditoría considerando prioridades estratégicas de la Institución. • Evaluar oportunamente los resultados de auditoría. • Velar por el seguimiento eficaz de los hallazgos. • Reducir la cantidad de auditorías especiales.		• Personal con experiencia en elaboración de reglamentos en instituciones gubernamentales a 100% de dedicación. • Personal con conocimiento en el funcionamiento de comités de auditoría. • Personal con conocimientos de las diferentes áreas de la CSS.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-04: Metodología de evaluación de riesgos no definida.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo. Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-AI-04.1: Depuración y diseño de procesos. IN-AI-04.2: Capacitación.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
• Dirección Nacional de Auditoría. • Dirección General.	• Dirección Nacional de Auditoría	• Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Alta
			Impacto: Alto
			Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios	Recursos
IN-AI-04.1: • Definir la metodología de evaluación de riesgos considerando los aspectos cualitativos y cuantitativos para obtener el riesgo inherente, así como la consideración de controles/mitigantes para determinar el riesgo residual. • Documentar la metodología de evaluación de riesgos para cada una de las áreas de la Institución. • Desarrollar las matrices de riesgos de al menos, las principales áreas de la Institución (Prestaciones, Inversiones, Finanzas, entre otras). IN-AI-04.2: • Fortalecer el plan de capacitación de la Dirección Nacional de Auditoría orientado a la gestión de Riesgos.		• Obtener un aseguramiento razonable sobre las cifras de los estados financieros y de los programas de riesgos de la CSS, a través de una planificación adecuada. • Generar una adecuada selección de muestras en la ejecución de auditoría.	• Personal con experiencia en desarrollo e implementación de evaluación de riesgos, en la documentación y diseño de matrices de riesgos. • Personal con experiencia en capacitación en Gestión de Riesgos.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-01: Desarrollar un Manual de Auditoría.

Grupo de la iniciativa		Optimización del modelo operativo.	Iniciativa	IN-AI-05: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito		Atributos
• Contraloría General de la República. • Junta Directiva. • Dirección General. • Dirección Nacional de Auditoría.		• Dirección Nacional de Auditoría	• Compromiso de las partes involucradas.		Complejidad: Alta
					Impacto: Alto
					Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios		Recursos
• Desarrollar un Manual de Auditoría, avalado por la Contraloría General de la República, que contenga la metodología para la evaluación de las operaciones, la información financiera y los programas de riesgos de la Institución (Invalidez, Vejez y Muerte, Enfermedad y Maternidad y Riesgos Profesionales). Incluyendo mejores prácticas del ISSAI e INTOSAI y del Instituto de Auditores Internos.			• Prevenir fallas o irregularidades en las operaciones. • Asegurar la razonabilidad de los controles implementados en la CSS y sobre las cifras de los estados financieros. • Asegurar el cumplimiento de los procedimientos desarrollados por la Institución.		• Personal con experiencia en desarrollo de manuales de Auditoría Financiera, de Auditoría Forense, de Auditoría de Sistemas, de Auditoría Interna y de Auditoría Gubernamental.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-09: Carencia de recursos tecnológicos para la gestión de auditoría.

Grupo de la iniciativa	Adecuación y Mejora de Sistemas. Desarrollo organizacional	Iniciativa	IN-AI-06.1: Automatización y mejora. IN-AI-06.2: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Dirección General. • Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. • Dirección Nacional de Auditoría.	• Dirección Nacional de Auditoría.	• Compromiso de las partes involucradas. • Uso de partidas presupuestarias disponibles.	Complejidad: Media	
			Impacto: Bajo	
			Plazo: Mediano	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
IN-AI-06.1: • Implementar herramientas tecnológicas que garanticen una adecuada ejecución y seguimiento de las auditorías, como, por ejemplo: ACL, Team Mate. IN-AI-06.2: • Capacitar al personal en el uso de estas herramientas.		• Optimizar los tiempos de gestión de auditoría.	• Personal con experiencia en implementación de herramientas tecnológica, preferible con conocimiento en herramientas de auditoría.	

Ficha de trabajo | Auditoría interna

B-AI-05: Enfoque inadecuado en la planificación anual de auditorías.

B-AI-06: Cumplimiento parcial de los planes de auditoría.

B-AI-07: Programas de auditoría desactualizados.

OP-AI-07: Falta de capacitación a funcionarios de la CSS en relación a los sistemas tecnológicos utilizados.

OP-AI-08: Falta de un programa formal de capacitación.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo. Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-AI-07.1: Depuración y diseño de procesos. IN-AI-07.2: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Dirección Nacional de Auditoría. • Dirección General.	• Dirección Nacional de Auditoría	• Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Alta	
			Impacto: Alto	
			Plazo: Mediano	

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-AI-07.1 • Utilizar un enfoque metodológico tomando principios INTOSAI y del Instituto de Auditores Internos en el proceso de planificación anual de auditoría, incluyendo como mínimo: Auditoría de sistemas; Auditoría financiera/contable; Auditoría de controles internos; Auditorías especiales. • Divulgar a las Unidades Ejecutoras, la importancia de cumplir con las normas de la institución. • Fortalecer el desarrollo de auditorías que incentiven el cumplimiento de los procedimientos y normas. • Actualizar los programas de auditoría, al menos, con una periodicidad anual. IN-AI-07.2 • Fortalecer el plan de capacitación de la Dirección Nacional de Auditoría orientado a: 1) los diferentes enfoques de auditoría (de sistemas, financiera y especiales. 2) Las diferentes especialidades de cada Jefatura. 3) los módulos de los sistemas SAFIRO y Mainframe.	• Obtener un aseguramiento razonable sobre las cifras de los estados financieros y de los programas de riesgos de la CSS, a través de una planificación adecuada. Procurar una adecuada segregación de funciones y controles de seguridad de la información. • Conocer de manera integral el sistema y sus módulos. • Mejorar los tiempos de ejecución de las auditorías. • Mantener programas de auditoría actualizados y adecuados a las operaciones de la Institución.	• Personal con experiencia en planificación y desarrollo de programas de Auditoría Financiera, de Auditoría Forense, de Auditoría de Sistemas, de Auditoría Interna y de Auditoría Gubernamental. Experiencia en evaluación de riesgos. • Personal con experiencia en diseñar y desarrollar programas de capacitación.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-02: Estructura organizacional desactualizada de la Dirección Nacional de Auditoría.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento Funcional.	Iniciativa	IN-AI-08: Estructura organizacional.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
• Dirección Nacional de Auditoría. • Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos. • Dirección General.	• Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos	• Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Media
			Impacto: Bajo
			Plazo: Corto
Principales actividades	Beneficios		Recursos
• Actualizar la estructura de la Dirección Nacional de Auditoría conforme a su diseño actual. • Definir los roles del Director Nacional, de los Sub Directores de Auditoría Interna y de Auditoría Externa, de los diferentes Jefes de Auditoría y de la Unidad de Tecnología de la Dirección de Nacional de Auditoría.	• Fortalecer la gestión administrativa a través de la definición de los roles, funciones y responsabilidades.		• Personal de Recursos Humanos con experiencia en definición de perfiles, roles y responsabilidades y desarrollo de estructuras organizacionales.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-03: Designación del Director y Sub Directores de la Dirección Nacional de Auditoría.

Grupo de la iniciativa	Adecuación Regulatoria.	Iniciativa	IN-AI-09: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.
-------------------------------	-------------------------	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
Junta Directiva.	Junta Directiva	Gestión en la Asamblea Nacional de Diputados	Complejidad: Alta
			Impacto: Alta
			Plazo: Largo

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Modificar el método de selección y designación del Director Nacional de Auditoría, de tal forma que sea designado por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. - Modificar el método de selección y designación de los Sub Directores de Auditoría Interna y Externa de tal forma que sean propuestos por el Director Nacional de Auditoría y designados por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. - Incluir dentro del proceso los criterios de evaluación considerando la formación, experiencia, especialidades y competencias de los candidatos.	Otorgar mayor independencia a la Dirección Nacional de Auditoría.	- Personal o Asesor con experiencia en Gobierno Corporativo. - Personal o Asesor con experiencia en reclutamiento. - Abogado o Asesor con conocimiento en Derecho Administrativo y experiencia en instituciones Gubernamentales.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-04: Funcionarios ejerciendo cargos sin su debida formalización.
OP-AI-09: Definición de los perfiles en las Jefaturas por áreas de especialización.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento Funcional.	Iniciativa	IN-AI-10: Estructura organizacional.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección General. - Dirección Nacional de Auditoría. - Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos. - Direcciones involucradas.		Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos	Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Medio
				Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Formalizar roles y responsabilidades acorde a las funciones de los jefes de departamento. - Definir los perfiles de puestos acorde a la especialización del área con base en la estructura y características de los perfiles. - Definir los roles y responsabilidades de acuerdo a las posiciones que ejerza cada funcionario. - Realizar un análisis de carga de trabajo, para garantizar una adecuada estructura Organizacional que contribuya a incentivar el cumplimiento de los procedimientos. - Definir un plan de compensación de acuerdos a los roles y responsabilidades de los funcionarios.		- Formalizar las responsabilidades del puesto. - Incrementar la motivación de los funcionarios.		- Personal de Recursos Humanos con experiencia en definición de perfiles, roles y responsabilidades. - Personal de recursos humanos con experiencia en análisis de Carga de trabajo - Personal de Auditoría con experiencia de supervisor o Subjefe de departamento.

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-05: Inexistencia de un departamento que ejecute las auditorías de sistemas.

Grupo de la iniciativa	Adecuación Regulatoria.	Iniciativa	IN-AI-11: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.
-------------------------------	-------------------------	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección General. - Dirección Nacional de Auditoría. - Direcciones Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos.	Dirección Nacional de Auditoría	- Compromiso de las Direcciones involucradas. - Uso de partidas presupuestarias disponibles.	Complejidad: Alta
			Impacto: Medio
			Plazo: largo

Principales actividades	Beneficios	Recursos
Crear una Jefatura de Auditoría de Sistemas para ejecutar las auditorías de sistemas tecnológicos de la Caja de Seguro Social.	Garantizar la efectividad de los controles de sistemas tecnológicos.	Ingeniero en sistemas con experiencia en Auditoría de Sistemas. Preferiblemente CISA (Auditor de Sistemas Certificado).

Ficha de trabajo | Auditoría interna

OP-AI-06: Carencia de un mecanismo de comunicación y apoyo entre el área de Asesoría Legal y la Dirección Nacional de Auditoría.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento Funcional	Iniciativa	IN-AI-12: Estructura organizacional	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección General. - Dirección Nacional de Auditoría. - Direcciones Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos.		Dirección Nacional de Auditoría	Compromiso de las partes involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Medio
				Plazo: corto
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Designar dentro de la estructura de la Dirección Nacional de Auditoría un abogado para la revisión de la documentación y redacción de los informes que requieran de acciones legales. - Establecer los roles y la participación de un abogado en la estructuración de los reportes en los que se detecten irregularidades que requieran sanciones dentro de la institución o denuncias en fiscalías.		Contar con informes de auditoría con sustento legal robusto		Abogado con experiencia en derecho administrativo y en sistema penal acusatorio.

Mapa de Ruta Auditoría Interna

A partir de las fichas de trabajo para el cierre de las brechas identificadas previamente identificadas, se presenta la **hoja de ruta de Implementación para Auditoría Interna**, delineando la forma en la que se sugiere abordar las **iniciativas**, para habilitar un proceso de transformación ordenado y efectivo.

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Unidad responsable	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo																																	
	Depuración y diseño de procesos																																
		AI	AI	IN-AI-01	14	Corto																									Media	Alto	
		AI	CA	IN-AI-02.2	15	Corto																									Media	Alto	IN-AI-02.1
		AI	AI	IN-AI-04.1	17	Medio																									Alta	Alto	
		AI	AI	IN-AI-05	18	Medio																									Alta	Alto	
		AI	AI	IN-AI-07.1	20	Corto																									Alta	Alto	
Reordenamiento funcional																																	
	Estructura organizacional																																
		AI	DENRH	IN-AI-08	21	Corto																									Media	Bajo	
		AI	DENRH	IN-AI-10	23	Medio																									Media	Medio	
		AI	AI	IN-AI-12	25	Corto																									Media	Medio	
Adecuación y mejora de sistemas																																	
	Automatización y mejora																																
		AI	DENIT	IN-AI-06.1	19	Medio																									Media	Bajo	
Desarrollo oganizacional																																	
	Capacitación																																
		AI	AI	IN-AI-04.2	17	Medio																									Alta	Medio	
		AI	AI	IN-AI-06.2	19	Medio																									Media	Bajo	
		AI	AI	IN-AI-07.2	20	Corto																									Alta	Medio	
Adecuación regulatoria																																	
	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas																																
		AI	CA	IN-AI-02.1	15	Corto																									Media	Alto	
		AI	DG	IN-AI-03	16	Corto																									Media	Alto	
		AI	JD	IN-AI-09	22	Largo																									Alta	Alto	
		AI	AI	IN-AI-11	24	Largo																									Alta	Medio	

Términos: 1) JD = Junta Directiva. 2) CA = Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. 3) DG = Dirección General. 4) AI = Dirección Nacional de Auditoría. 5) DENIT = Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación. 6) DENRH = Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos.

Resultado del análisis y diseño del plan de ruta| Inversiones

Grupo de iniciativas de mejora

Para la definición de las iniciativas de trabajo, el equipo realizó sesiones de trabajo con el personal clave de la CSS.

Como complemento, se presenta la propuesta de iniciativas y recomendaciones para el componente de **Inversiones**.

Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto
 Optimización del Modelo Operativo	Depuración y Diseño de Procesos	BajoMedioAlto
 Gobierno de Datos	- Proceso de depuración de Datos - Seguridad de la Información	BajoMedioAlto
 Adecuación y Mejora de Sistemas	Automatización y mejora	BajoMedioAlto
 Reordenamiento Funcional	Adecuación de estructura organizacional	BajoMedioAlto
 Regulatorio	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	BajoMedioAlto
 Desarrollo Organizacional	Capacitación	BajoMedioAlto

B (Bajo) M (Medio) A (Alto)

Ficha de trabajo | Inversiones

B-INV-01: Procedimientos operativos no documentados formalmente.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-INV-01.1: Depuración y diseño de procesos. IN-INV-01.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-INV-01.3: Capacitación.
-------------------------------	---	-------------------	---

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Junta Directiva. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Nacional de Procesos. - UTEI.	Dirección Nacional de Finanzas.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Definición de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Mediano

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-INV-01.1 - Definir los objetivos y responsables de los procedimientos operativos de las inversiones. - Diseñar los procedimientos operativos de las inversiones, incluyendo: alcance, objetivo, responsables, controles que mitiguen los riesgos, flujogramas, entre otros. IN-INV-01.2 - Documentar formalmente los procedimientos operativos definidos de las inversiones. IN-INV-01.3 - Establecer planes de capacitación y formación a los funcionarios de UTEI, Dirección Nacional de Finanzas y Dirección Nacional de Contabilidad, en relación a los procedimientos documentados.	- Reducir errores operativos, por falta de conocimiento de procesos y actividades. - Asegurar la continuidad de las operaciones, en caso de cambios en los funcionarios que ejecutan las actividades.	- Personal capacitado en diseño de procesos. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos.

Ficha de trabajo | Inversiones

B-INV-03: Falta de segregación de cuentas en el Banco Nacional.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-INV-02.1: Depuración y diseño de procesos. IN-INV-02.2: Capacitación.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Nacional Ejecutiva de Finanzas y Administración. - Junta Directiva. - Dirección General. - Dirección Nacional de Asuntos Administrativos.	Dirección Nacional de Finanzas	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Definición de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Largo
Principales actividades		Beneficios	Recursos
IN-INV-02.1 - Definir y documentar el proceso para la creación de una cuenta bancaria, por tipo de programa de riesgo. - Gestionar la apertura de una cuenta bancaria por cada tipo de Programa de Riesgos. - Evaluar la necesidad de realizar una adecuada segregación de las cuentas bancarias, de los capitales del Departamento de Tesorería y el resto de los fondos (por ejemplo: SIACAP). - Utilizar las herramientas tecnológicas para automatizar el proceso de asignación de capital, rentabilidad y/o pérdida por tipo de programa de riesgo. IN-INV-02.2 - Capacitar a los funcionarios de las áreas involucradas en el proceso establecido.		- Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. - Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo. - Gestión confiable de rentabilidad por Tipo de Programa de Riesgo.	- Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal con preparación suficiente para impartir la capacitación del proceso establecido. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Inversiones

OP-INV-02: Inexistencia de un código único para la identificación de cada operación

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-INV-03: Depuración y diseño de procesos
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Nacional de Finanzas.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja
			Impacto: Bajo
			Plazo: Corto
Principales actividades	Beneficios	Recursos	
- Depurar el proceso de codificación de inversiones. - Diseñar y documentar el proceso de codificación de las operaciones existentes, que considere las características de renovación de cada instrumento y los controles para mitigar los riesgos asociados. - Homogeneizar los códigos de las operaciones, en los reportes generados por las áreas involucradas, en inversiones. - Divulgar internamente los cambios aplicados y los nuevos procedimientos a seguir para la codificación de inversiones.	Identificación y seguimiento oportuno de las operaciones.	- Personal con capacitación en diseño de procesos. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Inversiones

B-INV-04: Falta de procedimientos formales de revisión integral del registro de operaciones de tesorería en el sistema SAFIRO.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento Funcional	Iniciativa	IN-INV-04: Estructura Organizacional
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos.	Dirección Nacional de Finanzas.	Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja Impacto: Medio Plazo: Corto
Principales actividades	Beneficios	Recursos	
- Designar un responsable de contabilidad, para liderar el proceso contable de las inversiones de todos los programas de riesgo. - Diseñar las funciones del puesto, incluyendo conciliación y revisión de los registros contables de inversiones, integrados y por tipo de programas de riesgos. - Actualizar en el manual de puestos las funciones aprobadas. - Realizar una depuración de los perfiles de puesto y alinear la nueva posición y su compensación.	- Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. - Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo.	- Personal capacitado en procesos contables. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Inversiones

OP-INV-01: Falta de definición específica de la idoneidad profesional solicitada a la UTEI.

Grupo de la iniciativa	- Reordenamiento Funcional. - Adecuación Regulatoria.	Iniciativa	INV-05.1: Estructura Organizacional. IN-INV-05.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.
-------------------------------	--	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- UTEI. - Dirección Nacional Ejecutiva de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos.	UTEI.	Revisión y aprobación de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media Impacto: Medio Plazo: Mediano

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-INV-05.1 - Incorporar la estructura organizacional de la UTEI a la estructura de la CSS. - Actualizar la estructura organizacional de la UTEI. - Establecer los procedimientos de certificación de competencias, del personal técnico especializado que participe en la administración del portafolio de inversiones. - Actualizar el manual de puestos, con las competencias que debe cumplir el personal de la UTEI. - Evaluar la compensación según las certificaciones exigidas. IN-INV-05.2 - Determinar y reglamentar las competencias que debe poseer el personal técnico especializado de la UTEI, que participa en la administración del portafolio inversiones, para cumplir con el artículo 4 del Reglamento para la Inversión de los Fondos de Reserva de la CSS, donde se menciona: "El personal técnico que preste servicios en esta unidad especializada debe contar con idoneidad profesional". Evaluar la compensación según las certificaciones exigidas.	- Mitigar el riesgo operativo por desconocimiento técnico de sus funciones. - Actualización de perfil con la valoración de puesto para que la posición cuente con las competencias.	- Personal capacitado en la definición de estructura organizacional. - Personal capacitado en las competencias requeridas para realizar las operaciones de inversiones. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de la estructura y competencias. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Inversiones

OP-INV-03: Falta de parametrizaciones de seguridad de las cuentas de red.
OP-INV-04: Controles inadecuados de seguridad de la información.

Grupo de la iniciativa		Iniciativa	
Gobierno de Datos		IN-INV-06: Seguridad de la Información	

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Dirección Nacional de Finanzas.	- Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación. - Aprobación de las partes involucradas.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Establecer e implementar políticas y procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información y contemplen la renovación periódica de las contraseñas para el inicio de sesión, de los usuarios en Microsoft Windows. - Implementar los esquemas de protección de seguridad de la información. - Enviar un comunicado a los usuarios del sistema, que describa los cambios realizados y las nuevas acciones que deberán aplicar los usuarios.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	- Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Inversiones

B-INV-02: Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.

Grupo de la iniciativa		Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-INV-07: Proceso de Depuración de Datos	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito		Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.		Dirección Nacional de Finanzas.	- Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Aprobación de las partes involucradas.		Complejidad: Media
					Impacto: Alto
					Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios		Recursos
Realizar una depuración de los datos de las operaciones de inversiones, gestionadas por el Departamento de Tesorería en Microsoft Excel, a través de una base de datos que sea capaz de gestionar alto volumen de datos de manera óptima; previo a la implementación de un sistema que permita automatizar los procesos de inversión (sistema propuesto en la iniciativa IN-INV-05).			- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Disminuir errores operativos.		- Personal capacitado en definición de arquitectura tecnológica y definición técnica de requerimientos. - Personal capacitado en diseño de bases de datos. - Disponer de recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del proyecto. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Inversiones

B-INV-02: Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.

Grupo de la iniciativa	Adecuación y Mejora de Sistemas	Iniciativa	IN-INV-08: Automatización y mejora
-------------------------------	---------------------------------	-------------------	------------------------------------

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Junta Directiva.	Dirección Nacional de Finanzas.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continua de requerimientos de mejoras, por cambios en el proceso. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Largo

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Levantar los requerimientos funcionales y tecnológicos para la automatización de los procesos de inversión; considerando la separación de las funciones operativas y contables. - Evaluar la funcionalidad de la implementación del módulo de inversiones de SAFIRO (previamente adquirido por la CSS), o la adquisición de nuevas tecnologías. - Garantizar la ejecución de pruebas funcionales y técnicas en un ambiente de pruebas, para asegurar la debida implementación. - Implementar la solución concertada.	- Optimización de procesos. - Robustecer la calidad e integridad de la información. - Disminuir errores operativos. - Disminuir la ejecución de procesos manuales. - Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. - Emisión confiable de estados financieros.	- Personal capacitado en dirección de proyecto. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal capacitado en definición de arquitectura tecnológica y definición técnica de requerimientos. - Personal capacitado en la gestión del cambio. - Disponer de recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Mapa de Ruta Inversiones

A partir de las fichas de trabajo para el cierre de las brechas identificadas previamente identificadas, se presenta la **hoja de ruta de Implementación para Inversiones**, delineando la forma en la que se sugiere abordar las **iniciativas**, para habilitar un proceso de transformación ordenado y efectivo.

Nombre de la iniciativa	Actividad de la Iniciativa	Área	Unidad Responsable	Codigo de Iniciativa	Tiempo de Ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Complejidad	Impacto	Dependencia
Optimización del Modelo Operativo																																
	Depuración y diseño de procesos																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-01.1	Medio																									Media	Alto	
		Inversiones	DNF	IN-INV-02.1	Largo																									Media	Alto	
		Inversiones	DNF	IN-INV-03	Corto																									Baja	Bajo	
Gobierno de Datos																																
	Seguridad de la información																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-06	Corto																									Baja	Bajo	
	Proceso de depuración de datos																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-07	Corto																									Baja	Alto	
Reordenamiento funcional																																
	Estructura organizacional																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-04	Corto																									Baja	Medio	
		Inversiones	UTEI	IN-INV-05.1	Medio																									Media	Medio	
Adecuación y mejora de sistemas																																
	Automatización y mejora																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-08	Largo																									Media	Alto	
Desarrollo organizacional																																
	Capacitación																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-01.3	Medio																									Media	Alto	IN-INV-01.1 y IN-INV-01.2
		Inversiones	DNF	IN-INV-02.2	Largo																									Media	Alto	IN-INV-02.1
Adecuación regulatoria																																
	Creación, modificación y/o adpción de leyes, políticas, regulaciones y normas.																															
		Inversiones	DNF	IN-INV-01.2	Medio																									Media	Alto	IN-INV-01.1
		Inversiones	UTEI	IN-INV-05.2	Medio																									Media	Medio	IN-INV-05.1

Leyenda: 1) DNF = Dirección Nacional de Finanzas, 2) UTEI = Unidad Técnica Especializada en Inversiones.

Resultado del análisis y diseño del plan de ruta | Préstamos personales

Grupo de iniciativas de mejora

Para la definición de las iniciativas de trabajo, el equipo realizó sesiones de trabajo con el personal clave de la CSS.

Como complemento, se presenta la propuesta de despliegue y recomendaciones para Préstamos personales, en función de la combinación de estrategias sugeridas.

Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto
 Optimización del Modelo Operativo	Depuración y Diseño de Procesos	B M A
 Gobierno de Datos	- Proceso de depuración de Datos - Seguridad de la Información - Gobernanza de roles	B M A
 Adecuación y Mejora de Sistemas	Automatización y mejoras	B M A
 Reordenamiento Funcional	Adecuación de estructura organizacional	B M A
 Regulatorio	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	B M A
 Desarrollo Organizacional	Capacitación	B M A

B (Bajo) M (Medio) A (Alto)

Ficha de trabajo | Préstamos personales

B-PP-01: Inadecuados procesos de contratación de la aseguradora que cubre la póliza colectiva de vida.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PP-01.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PP-01.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PP-01.3: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Nacional Legal. - Dirección Nacional de Compras. - Centro del Préstamos Personales.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Alta	
			Impacto: Medio	
			Plazo: Mediano	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
IN-PP-01.1 - Realizar los pagos pendientes a la aseguradora (SURA). - Seguir las recomendaciones del Informe Especial de la Dirección Nacional de Auditoría. - Analizar otras alternativas de aseguramiento. - Diseñar los procesos y políticas a seguir para la contratación o renovación futura de la póliza de seguro. - Establecer controles en el proceso de contratación y renovación de la póliza(s), que garanticen la cartera. IN-PP-01.2 - Documentar formalmente los procedimientos a seguir, para asegurar la cartera de préstamos. IN-PP-01.3 - Establecer planes de capacitación y formación a los funcionarios del Centro de Préstamos Personales, en relación al nuevo procedimiento.		Continuidad en la operación del Centro del Préstamos Personales.	- Personal que cuente con capacitación en diseño de procesos. - Personal del área legal. - Personal con capacitación en seguros. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos personales

B-PP-05: Inexistencia del proceso de gestión de Préstamos morosos.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PP-02.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PP-02.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PP-02.3: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
- Junta Directiva. - Dirección General. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Centro de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Alta	
			Impacto: Medio	
			Plazo: Mediano	

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-PP-02.1 - Depurar los procesos de: préstamos vencidos y cálculo de reservas. - Evaluar la aplicación de intereses de mora, con base en las mejores prácticas de los Bancos del estado y otras instituciones financieras. - Diseñar procesos de: aplicación de intereses de mora, tratamiento de préstamos vencidos y contabilidad de castigos. - Establecer políticas de castigos, para los préstamos irrecuperables. - Analizar la metodología que se ajuste con la estrategia y la operación de la CSS, para el cálculo de reservas de la cartera de préstamos hipotecarios, con apoyo de personal interno o externo, que cuente con competencias en el área. IN-PP-02.2 - Documentar formalmente los procesos establecidos. IN-PP-02.3 - Capacitar a los funcionarios involucrados.	- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad. - Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al apetito de riesgo de la institución. - Crear metodologías de cálculo de reservas, para garantizar las operaciones otorgadas.	- Personal con capacitación en cálculo de reservas o modelos de originación de crédito. - Personal con capacitación en administración de crédito. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos personales

B-PP-02: Procesos inadecuados de registro en SAFIRO.

Grupo de la iniciativa		Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-PP-03: Proceso de depuración de datos	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito		Atributos
• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. • Dirección Nacional de Contabilidad. • Centro de préstamos personales.		• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	• Concientizar al personal sobre el impacto del registro no adecuado de información en el sistema • Seguimiento del cumplimiento. • Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.		Complejidad: Alta
					Impacto: Alto
					Plazo: Mediano
Principales actividades			Beneficios		Recursos
• Depurar los datos maestros, prestatarios y operaciones, registradas en SAFIRO. • Balancear las cuentas que fueron creadas como compras en SAFIRO. • Conciliar los saldos de préstamos existentes, versus los préstamos registrados en SAFIRO y en el auxiliar (Excel) y asignar responsabilidades de conciliación mensual. • Realizar una depuración del proceso de seguimiento de préstamos personales, que incluya procedimientos de supervisión y revisión periódica, por parte de la jefatura, del registro adecuado y oportuno de los préstamos en los auxiliares correspondientes. • Homologar las cuentas que manejan en el Centro de préstamos, con las cuentas de SAFIRO.			• Robustecer la calidad e integridad de la información. • Identificar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos. • Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. • Emisión confiable de estados financieros y aseguramiento del proceso de crédito.		• Personal con capacitación en procesos contables. • Personal capacitado en SAFIRO. • Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. • Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos personales

B-PP-04: Registro inadecuado de cuotas retenidas por anticipado.

Grupo de la iniciativa	- Gobierno de Datos. - Adecuación Regulatoria.	Iniciativa	IN-PP-04.1: Proceso de depuración de datos. IN-PP-04.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.
-------------------------------	---	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Junta Directiva. - Dirección General. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Centro de préstamos personales. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja
			Impacto: Medio
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-PP-04.1 - Realizar la depuración del proceso de cuotas retenidas por anticipado. - Analizar la retención de dos (2) cuotas por anticipado, cuando se otorgan préstamos. - Determinar el proceso y plazo de devolución a los prestatarios, de las cuotas retenidas por anticipado. - Transferir el saldo de cuotas de seguro retenidas por anticipado, que se encuentra en "ingresos diferidos" (cuenta 389-99-00028), a "cuentas por pagar". IN-PP-04.2 - Documentar formalmente el proceso establecido.	Registro adecuado de los montos retenidos por anticipado, mejorando la calidad de la información financiera.	- Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos personales

OP-PP-03: Controles inadecuados de seguridad de la información

Grupo de la iniciativa	Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-PP-05: Seguridad de la Información.
-------------------------------	-------------------	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Centro de Préstamos Personales.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Apoyo por parte de Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Aprobación por parte de las partes involucradas.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Establecer e implementar políticas y procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información. - Implementar los esquemas de protección de seguridad de la información. - Enviar un comunicado a los usuarios del sistema, que describa los cambios realizados y las nuevas acciones que deberán aplicar los usuarios.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	- Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos personales

OP-PP-02: Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.

Grupo de la iniciativa	Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-PP-06: Gobernanza de roles
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Centro de Préstamos Personales.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continua de la aplicación de los controles de revisión periódica de accesos. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Baja
			Impacto: Bajo
			Plazo: Corto
Principales actividades		Beneficios	Recursos
- Establecer políticas y procedimientos para la gestión del proceso de modificación y revocación de roles y accesos; así como de la revisión periódica y depuración de los mismos. - Identificar y mapear los roles y privilegios requeridos según sus funciones y responsabilidades, para todos los funcionarios que se apoyan en los sistemas. - Realizar una depuración de los roles y privilegios de los funcionarios habilitados en los sistemas, identificando y removiendo, aquellos no acordes a sus funciones y responsabilidades.		Asegurar que la información sea accedida, registrada y procesada, solo por personal autorizado.	- Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos personales

OP-PP-04: Posiciones del centro de préstamos desactualizadas en el manual de cargos de la CSS.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento Funcional	Iniciativa	IN-PP-07: Estructura organizacional	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. • Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos. • Centro de Préstamos Personales.	• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	• Compromiso por parte de las áreas involucradas. • Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Bajo	
			Plazo: Corto	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
• Actualizar las posiciones del Centro de préstamos Personales en el manual de cargos de la CSS. • Asegurar la actualización de posiciones en el manual de cargos, a medida que se modifiquen o adicionen roles y funciones.		• Fortalecimiento administrativo a través de la adecuada asignación de los roles, funciones y responsabilidades definidos. • Formalización de los roles y responsabilidades de los funcionarios.	• Personal con capacitación estructura organizativa. • Personal que cuente con capacitación en diseño de manuales de cargos. • Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. • Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos personales

OP-PP-05: Deficiencia en el plan de capacitación de los Sistemas de la CSS.

Grupo de la iniciativa	Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PP-08: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Centro de Préstamos Personales. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Medio	
			Plazo: Corto	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
- Establecer sesiones de capacitación y formación a los funcionarios en relación a los módulos y funciones del sistema SAFIRO. - Ejecutar sesiones de validación del conocimiento adquirido.		Asegurar el conocimiento integral de los módulos y funciones de los sistemas, y la automatización de las funciones ejecutadas manualmente.	- Personal con capacitación en SAFIRO. - Personal con conocimiento en capacitación. - Personal con capacitación en validación de conocimiento adquirido. - Ofrecer al equipo del proyecto acceso a la documentación e información necesaria.	

Ficha de trabajo | Préstamos personales

B-PP-03: Ejecución manual de procesos críticos.

OP-PP-01: Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Centro de Préstamos.

Grupo de la iniciativa		Adecuación y Mejora de Sistemas	Iniciativa	IN-PP-09: Automatización y mejora
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Junta Directiva. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Nacional de Procesos. - Centro de Préstamos Personales.		Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continúa de requerimientos de mejoras, por cambios en el proceso. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Media
				Impacto: Alto
				Plazo: Mediano
Principales actividades			Beneficios	Recursos
- Levantar los requerimientos funcionales y tecnológicos para la automatización y mejoras sobre el proceso de amortización de préstamos personales y mejoras sobre el sistema SIGMA 7, en el proceso de otorgamiento de préstamos personales. - Evaluar la viabilidad de culminar la implementación del sistema ADN SIAFI, en conjunto con la funcionalidad del sistema, la adecuación o mejora al sistema SIGMA 7 que permita la gestión de amortización de los préstamos o la adquisición de nuevas tecnologías. - Garantizar la ejecución de pruebas funcionales y técnicas en un ambiente de pruebas, para asegurar la debida implementación. - Implementar la solución concertada.			- Preservar el flujo de información y su integridad. - Robustecer la calidad e integridad de la información. - Disminuir la ejecución de procesos manuales. - Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios del Centro de Préstamos. - Evitar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos, devoluciones y pagos.	- Personal capacitado en dirección de proyecto. - Personal capacitado en definición de arquitectura tecnológica y definición técnica de requerimientos. - Personal capacitado en la gestión del cambio. - Brindar al equipo del proyecto acceso a la documentación e información necesaria. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Mapa de Ruta Préstamos personales

A partir de las fichas de trabajo para el cierre de las brechas identificadas previamente identificadas, se presenta la **hoja de ruta de Implementación para Préstamos personales**, delineando la forma en la que se sugiere abordar las **iniciativas**, para habilitar un proceso de transformación ordenado y efectivo.

Nombre de la iniciativa	Actividad de la Iniciativa	Área	Unidad Responsable	Codigo de Iniciativa	Tiempo de Ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Complejidad	Impacto	Dependencia
Optimización del Modelo Operativo																																
	Depuración y diseño de procesos																															
		PP	DENFA	IN-PP-01.1	Medio																									Alta	Medio	
		PP	DENFA	IN-PP-02.1	Medio																									Alta	Medio	
Gobierno de Datos																																
	Proceso de depuración de datos																															
		PP	DENFA	IN-PP-03	Medio																									Media	Medio	
		PP	DENFA	IN-PP-04.1	Corto																									Baja	Medio	
	Seguridad de la información																															
		PP	DENFA	IN-PP-05	Corto																									Baja	Bajo	
	Gobernanza de roles																															
		PP	DENFA	IN-PP-06	Corto																									Baja	Bajo	
Reordenamiento funcional																																
	Estructura organizacional																															
		PP	DENFA	IN-PP-07	Corto																									Baja	Bajo	
Adecuación y mejora de sistemas																																
	Automatización y mejora																															
		PP	DENFA	IN-PP-09	Medio																									Media	Alto	
Desarrollo organizacional																																
	Capacitación																															
		PP	DENFA	IN-PP-08	Corto																									Baja	Medio	
		PP	DENFA	IN-PP-01.3	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-01.1 y IN-PP-01.2
		PP	DENFA	IN-PP-02.3	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-02.1 y IN-PP-02.2
Adecuación regulatoria																																
	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.																															
		PP	DENFA	IN-PP-01.2	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-01.1
		PP	DENFA	IN-PP-02.2	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-02.1
		PP	DENFA	IN-PP-04.2	Corto																									Baja	Medio	IN-PP-04.1

Legenda: 1) DENFA = Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. 2)PP= Centro de Préstamos Personales

Resultado del análisis y diseño del plan de ruta | Préstamos hipotecarios

Grupo de iniciativas de mejora

Para la definición de las iniciativas de trabajo, el equipo realizó sesiones de trabajo con el personal clave de la CSS.

Como complemento, se presenta la propuesta de despliegue y recomendaciones para Préstamos hipotecarios, en función de la combinación de estrategias sugeridas.

Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto
 Optimización del Modelo Operativo	Depuración y Diseño de Procesos	   B M A
 Gobierno de Datos	- Seguridad de la Información - Gobernanza de roles	   B M A
 Adecuación y Mejora de Sistemas	- Automatización y mejoras - Interfaces/Desarrollos	   B M A
 Reordenamiento Funcional	Adecuación de estructura organizacional	   B M A
 Regulatorio	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas	   B M A
 Desarrollo Organizacional	Capacitación	   B M A

B (Bajo) M (Medio) A (Alto)

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

B-PH-01: Deficiencias en el procedimiento de conciliación.

Grupo de la iniciativa	• Optimización del modelo operativo. • Adecuación Regulatoria. • Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-01.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-01.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-01.3: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. • Dirección Nacional de Contabilidad. • Departamento de Préstamos Hipotecarios.	• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	• Compromiso por parte de las áreas involucradas. • Seguimiento del cumplimiento. • Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Medio	
			Plazo: Corto	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
IN-PH-01.1 • Diseñar el proceso de conciliación de las cifras de préstamos hipotecarios, que se encuentran en Mainframe, SAFIRO y estados financieros. • Definir los controles y el responsable de ejecutar la conciliación. • Definir las funciones de los responsables de realizar el proceso. IN-PH-01.2 • Documentar formalmente el procedimiento diseñado. IN-PH-01.3 • Capacitar a los funcionarios involucrados en el proceso de conciliación, en el procedimiento establecido.		• Mejora en la confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.	• Personal capacitado en procesos contables. • Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. • Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

B-PH-02: Procedimiento inadecuado para la para la gestión de préstamos hipotecarios.

Grupo de la iniciativa	• Optimización del modelo operativo. • Adecuación Regulatoria. • Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-02.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-02.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-02.3: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Junta Directiva. • Dirección General. • Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. • Dirección Nacional de Contabilidad. • Departamento de Préstamos Hipotecarios.	• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	• Compromiso por parte de las áreas involucradas. • Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media	
			Impacto: Medio	
			Plazo: Mediano	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
IN-PH-02.1 • Analizar la metodología que se ajuste con la estrategia y la operación de la CSS, para el cálculo de reservas de la cartera de préstamos hipotecarios, con apoyo de personal interno o externo, que cuente con competencias en el área. • Diseñar el proceso de cálculo de reservas según la metodología seleccionada, considerando su automatización. • Establecer la periodicidad de actualización de la clasificación de los préstamos hipotecarios. • Establecer indicadores referentes al modelo aprobado, que permita medir su desempeño. IN-PH-02.2 • Documentar formalmente los procedimientos de cálculo de reservas y de clasificación de la cartera de créditos. IN-PH-02.3 • Capacitar al personal involucrado en el proceso diseñado.		• Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al nivel de riesgo aceptado por la Institución.	• Personal con capacitación en cálculo de reservas o modelos de originación de crédito. • Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. • Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

B-PH-02: Procedimiento inadecuado para la para la gestión de préstamos hipotecarios.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-03.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-03.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-03.3: Capacitación.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Junta Directiva. - Dirección General. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media Impacto: Medio Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios	Recursos
IN-PH-03.1 - Depurar el proceso de préstamos vencidos del Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Evaluar la aplicación de intereses de mora, con base en las mejores prácticas de los Bancos del estado y otras instituciones financieras. - Diseñar los procesos: aplicación de intereses de mora, tratamiento de préstamos vencidos y contabilidad de castigos. - Establecer políticas de castigos para los préstamos irrecuperables. - Documentar las nuevas funciones, de los responsables de ejecutar el proceso. IN-PH-03.2 - Documentar formalmente los procedimientos establecidos. IN-PH-03.3 - Establecer planes de capacitación y formación a los funcionarios del Departamento de Préstamos Hipotecarios, en relación al nuevo procedimiento de recepción e inclusión de los pagos a la planilla.		- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad.	- Personal con capacitación en diseño de procesos. - Personal con capacitación en administración de crédito. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-01: Procedimientos desactualizados.
OP-PH-02: Registros inadecuados en el Sistema SAFIRO.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-04.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-04.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-04.3: Capacitación.
-------------------------------	---	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Nacional de Procesos. - Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja
			Impacto: Medio
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-PH-04.1 - Depurar los procesos del Departamento Préstamos Hipotecarios. - Establecer el proceso adecuado de registro de préstamos hipotecarios en SAFIRO, eliminando la utilización de órdenes de compra. - Actualizar el manual "Implementación del procedimiento para la concesión de un préstamo hipotecario", con los procesos de registro en el sistema SAFIRO. - Depurar los datos de préstamos hipotecarios registrados en SAFIRO. IN-PH-04.2 - Documentar formalmente los procesos establecidos. IN-PH-04.3 - Establecer planes de capacitación y formación a los funcionarios de Préstamos Hipotecarios, en relación al nuevo procedimiento.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Emisión confiable de estados financieros.	- Personal con capacitación en diseño de procesos. - Personal con capacitación en procesos contables. - Personal con capacitación en SAFIRO. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-06: Falta de parametrizaciones de seguridad del sistema Mainframe

Grupo de la iniciativa	Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-PH-05: Seguridad de la información.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Apoyo de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación. - Definición de medidas y parámetros de seguridad acordes con la operación de la Caja del Seguro Social. - Aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja Impacto: Bajo Plazo: Corto
Principales actividades	Beneficios	Recursos	
- Diseñar los esquemas de protección de seguridad que contemplen la renovación periódica de las contraseñas para el inicio de sesión, de los usuarios, en el Sistema 3280 Client (Host Integration Server). - Implementar los esquemas de protección de seguridad de la información. - Enviar un comunicado a los usuarios del sistema, que describa los cambios realizados y las nuevas acciones que deberán aplicar los usuarios.	Preservar la confidencialidad e integridad de la información.	- Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-08: Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.

Grupo de la iniciativa	Gobierno de Datos	Iniciativa	IN-PH-06: Gobernanza de roles
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------------------

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continua de la aplicación de los controles de revisión periódica de accesos. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Baja
			Impacto: Bajo
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Establecer políticas y procedimientos para la gestión del proceso de modificación y revocación de roles y accesos; así como de la revisión periódica y depuración de los mismos. - Identificar y mapear los roles y privilegios requeridos según sus funciones y responsabilidades, para todos los funcionarios que se apoyan en los sistemas. - Realizar una depuración de los roles y privilegios de los funcionarios habilitados en los sistemas, identificando y removiendo, aquellos no acordes a sus funciones y responsabilidades.	Información accedida, registrada y procesada por personal autorizado.	- Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-03: Estructuración de los expedientes de préstamos hipotecarios.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PH-07: Depuración y diseño de procesos	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Bajo	
			Plazo: Corto	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
- Definir el listado de requerimientos que deben contener los expedientes: legal y cobranzas, procurando que incluyan una copia del acta del Comité de Crédito que recomendó la operación. - Mejorar los controles de calidad en la conformación de los expedientes. - Homologar la información contenida en los diferentes expedientes.		Facilitar el seguimiento y control de las operaciones aprobadas.	- Personal que cuente con capacitación en diseño de procesos. - Personal capacitado en administración de crédito - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-07: Ejecución manual de procesos de inclusión de pagos al sistema Mainframe.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-08.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-08.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-08.3: Capacitación.
-------------------------------	---	-------------------	--

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Apoyo de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación. - Aprobación por parte de las instancias correspondientes. - Establecimiento de campañas de comunicación efectivas.	Complejidad: Baja
			Impacto: Medio
			Plazo: Mediano

Principales actividades	Beneficios	Recursos
IN-PH-08.1 - Diseñar el proceso del registro de los pagos recibidos en planilla (no provenientes por descuentos de la Caja); que permita la carga automática de los pagos al sistema Mainframe. - Levantar los requerimientos funcionales y tecnológicos. - Definir controles a nivel del proceso y seguridad de la información. - Comunicar internamente y externamente los cambios aplicados y los nuevos procedimientos a seguir para el envío e inclusión de pagos de la planilla. IN-PH-08.2 - Documentar formalmente los procesos de envío, recepción e inclusión de los pagos. IN-PH-08.3 - Establecer planes de capacitación y formación a los funcionarios del Departamento de Préstamos Hipotecarios, en relación al nuevo procedimiento de recepción e inclusión de los pagos a la planilla.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Reducir errores operativos. - Disminuir la ejecución de procesos manuales.	- Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en la gestión del cambio. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio - Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-10: Deficiencias en el proceso de análisis de crédito.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Adecuación Regulatoria. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-09.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PH-09.2: Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas. IN-PH-09.3: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.		Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continúa de requerimientos de mejoras, por cambios en el proceso.	Complejidad: Baja
				Impacto: Bajo
				Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios	Recursos
IN-PH-09.1 - Depurar el proceso de análisis de crédito y comparar su proceso con las mejores prácticas de otros bancos estatales. Por ejemplo: Banco Nacional, solicita copia del APC a los prestatarios que solicitan préstamos hipotecarios. IN-PH-09.2 - Documentar formalmente los procesos establecidos. IN-PH-09.3 - Capacitar a los funcionarios involucrados en el proceso de análisis de crédito del Departamento de Préstamos Hipotecarios, en relación al nuevo procedimiento.			Gestión adecuada de riesgo de crédito.	- Personal capacitado en administración de crédito. - Personal clave involucrado en el proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-11: Retrasos en el proceso de revisión previa.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PH-10: Depuración y diseño de procesos
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Junta Directiva. - Dirección General. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Legal. - Dirección Nacional de Procesos. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	Revisión y aprobación por parte de las instancias correspondientes.	Complejidad: Media
			Impacto: Medio
			Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios	Recursos
- Analizar la reducción del tiempo de otorgamiento de un préstamo hipotecario. - Evaluar alternativas de mejoras en el proceso, como, por ejemplo: - Homologación periódica con la Contraloría General de la República, de los requisitos para el otorgamiento de préstamos hipotecarios por parte de la CSS. - Creación de un centro de control, que asegure el cumplimiento de las exigencias del control previo. - Evaluación de las mejores prácticas de otros bancos estatales.		- Reducción en el tiempo de otorgamiento de préstamos hipotecarios, con nivel un de riesgo adecuado. - Incremento en la rentabilidad.	- Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en administración de riesgo de crédito. - Personal clave involucrado en e proceso y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-05: Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Departamento de Préstamos Hipotecarios.

Grupo de la iniciativa	- Adecuación y Mejora de Sistemas. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PH-11.1: Automatización y mejora. IN-PH-11.2: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Seguimiento del cumplimiento. - Revisión continua de requerimientos de mejoras, por cambios en el proceso. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Bajo	
			Plazo: Mediano	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
IN-PH-11.1 - Levantar los requerimientos funcionales y tecnológicos para las mejoras sobre el sistema Mainframe – Natural. - Garantizar la ejecución y aprobación de las pruebas funcionales y técnicas, para asegurar la debida implementación. - Implementar la solución concertada. IN-PH-11.2 - Establecer y ejecutar campañas de capacitaciones a los funcionarios del Departamento de Préstamos Hipotecarios de las mejoras realizadas sobre el sistema Mainframe - Natural.		- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Optimización de los procesos. - Robustecer la calidad e integridad de la información generada por el sistema Mainframe – Natural.	Brindar al equipo de desarrollo del proyecto la información requerida para la adecuación del sistema.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

B-PH-01: Deficiencias en el procedimiento de conciliación.

Grupo de la iniciativa	Adecuación y Mejora de Sistemas	Iniciativa	IN-PH-12: Interfaces/Desarrollos	
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos	
• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. • Dirección Nacional de Contabilidad. • Departamento de Préstamos Hipotecarios. • Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación.	• Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	• Aprobación por parte de las instancias correspondientes. • Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y transformación.	Complejidad: Baja	
			Impacto: Bajo	
			Plazo: Mediano	
Principales actividades		Beneficios	Recursos	
• Realizar una depuración de la calidad de la data. • Ejecutar un proceso de definición y evaluación para el desarrollo de una interfaz, entre el sistema Mainframe y SAFIRO. • Crear controles del proceso.		• Mejora en la confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.	• Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. • Personal capacitado en definición de arquitectura tecnológica y definición técnica de requerimientos. • Personal capacitado en la gestión del cambio.	

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-04: Desconocimiento de funcionalidades del sistema Mainframe – Natural.

Grupo de la iniciativa	Desarrollo Organizacional	Iniciativa	IN-PH-13: Capacitación
-------------------------------	---------------------------	-------------------	------------------------

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Aprobación por parte de las instancias correspondientes. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	Complejidad: Baja
			Impacto: Bajo
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Identificar las necesidades de capacitación del Departamento de Préstamos Hipotecarios, en relación a las funcionalidades del sistema Mainframe- Natural. - Elaborar un plan de capacitación que atienda las necesidades de formación y entrenamiento sobre las funcionalidades del sistema Mainframe - Natural. - Establecer un esquema que permita medir el aprendizaje de los funcionarios en cuánto a las funcionalidades del sistema Mainframe - Natural y la aplicación de los mismos sobre dicho sistema. - Establecer esquemas que permitan conocer la percepción de los funcionarios sobre las capacitaciones y en la que se pueden ubicar los puntos que podrían ser reforzados más adelante.	- Disminuir el reproceso de información y de trabajo por parte de los funcionarios. - Disminuir errores operativos por falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas.	- Personal con conocimiento en los módulos y funcionalidades del sistema Mainframe – Natural. - Disponer de recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto. - Brindar al equipo del proyecto acceso a la documentación e información necesaria.

Ficha de trabajo | Préstamos hipotecarios

OP-PH-09: Funciones no acordes al cargo.

Grupo de la iniciativa		Reordenamiento Funcional	Iniciativa	IN-PH-14: Estructura organizacional	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito		Atributos
- Dirección General. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración. - Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos. - Departamento de Préstamos Hipotecarios.		Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	- Compromiso por parte de las partes involucradas. - Apoyo por parte de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos.		Complejidad: Baja
					Impacto: Medio
					Plazo: Mediano
Principales actividades			Beneficios		Recursos
Asegurar la segregación de funciones en el Departamento de Préstamos Hipotecarios, a través de: Realizar la contratación pendiente del Jefe de Trámite. Traspasar la función de registro en SAFIRO, que actualmente está realizando la secretaria de la Jefatura a contabilidad. Alinear los roles y responsabilidades del Departamento de Préstamos Hipotecarios de acuerdo al perfil del cargo.			- Segregación adecuada de las funciones en el Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Reducción de la carga de trabajo de la Jefatura de Préstamos Hipotecarios de la CSS. - Alineación de los roles y responsabilidades de acuerdo al perfil del cargo.		- Personal con capacitación en recursos humanos. - Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. - Personal clave en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.

[illegible]

63

Resultados del análisis y diseño del plan de ruta | Proyectos de Inversión

Grupo de iniciativas de mejora

Para la definición de las iniciativas de trabajo, el equipo realizó sesiones de trabajo con el personal clave de la CSS.

Como complemento, se presenta la propuesta de despliegue y recomendaciones para Proyectos de Inversión (Infraestructura), en función de la combinación de estrategias sugeridas.

Grupo de Iniciativa	Iniciativa	Impacto
 Optimización del Modelo Operativo	Depuración y Diseño de Procesos	 B  M  A
 Gobierno de Datos	- Proceso de depuración de Datos - Seguridad de la Información - Gobernanza de roles	 B  M  A
Adecuación y Mejora de Sistemas	Automatización y mejoras	 B  M  A
 Reordenamiento Funcional	Adecuación de estructura organizacional	 B  M  A
 Desarrollo Organizacional	Capacitación	 B  M  A

B (Bajo) M (Medio) A (Alto)

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

B-PRI-01: Falta de capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas
OP-PRI-07: Ausencia de un adecuado proceso de revisión

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PINV-01: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Jefatura de Contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Nacional de Contabilidad.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Adecuada capacitación de los sistemas automatizados en las áreas claves de DENISA. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Alto
				Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Diseñar el procedimiento de registros contables que incluya: - La interacción, comunicación y flujo de documentación entre Gestión de Proyectos y Contabilidad en DENISA. - La capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas. - Los procesos y responsables de las tareas de revisión y conciliación por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. - Validar con los participantes en la iniciativa. - Documentar formalmente los procesos establecidos. - Divulgar entre los funcionarios involucrados.		Contar con los controles necesarios para disminuir los riesgos operativos y así contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.		- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en redacción de manuales, política y procedimientos. - Personal capacitado en gestión de cambio. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán diseñando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

B-PRI-02: Saldo de obras en proceso registrado directamente en el mayor general, sin contar con el detalle del mismo.
B-PRI-04: Contabilización inadecuada de anticipos concedidos a contratistas. Ausencia de un adecuado proceso de revisión
B-PRI-06: Registro inadecuado de la porción retenida de los avances de obra.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PINV-02: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Jefatura de contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Nacional de Contabilidad.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Adecuada capacitación en los sistemas automatizados en las áreas claves de DENISA. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Alto
				Plazo: Mediano
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Realizar un mapeo de las normas gubernamentales que afectan la gestión de los procesos contables en DENISA (matriz legal). - Diseñar los procedimientos de registros contables extraordinarios, anticipos y fianzas en las obras en proceso. - Realizar narrativas, flujogramas y formatos de trabajo. - Validar con los participantes en la iniciativa. - Documentar formalmente los procedimientos diseñados.		- Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS. - Uniformidad y eficiencia en los procesos. - Documentación de los procesos revisados y aprobados. - Transferencia de conocimientos.		- Personal idóneo en documentación de procesos. - Personal idóneo en gestión de cambio. - Personal con amplio conocimiento de los procesos contables de la CSS. - Personal idóneo en dirección de proyectos.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

B-PRI-05: Inadecuada asignación de funciones en DENISA.
OP-PRI-01: Inadecuada segregación de funciones en la sección de Presupuesto DENISA.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PINV-03: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Jefatura de contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Jefatura de presupuesto de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Nacional de Contabilidad.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Adecuada validación, divulgación y capacitación de los nuevos procedimientos. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Alta
				Plazo: Corto
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Revisar los procesos de afectación de cuentas contables, presupuestarias y financieras, segregando funciones de registro, supervisión y conciliación. - Definir roles y responsabilidades alineados a los procesos del área de back office de DENISA (Departamento de Contabilidad de DENISA). - Realizar evaluación de carga de trabajo. - Actualizar los descriptivos del puesto. - Establecer un período de transición para un adecuado traspaso de tareas.		- Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS. - Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.		- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de estructura organizacional y diseño de descripciones de cargos. - Personal capacitado medición de carga de trabajo. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán diseñando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

OP-PRI-02: Inadecuado proceso de inclusión de nuevos contratistas en el sistema SAFIRO.

Grupo de la iniciativa		Gobierno de datos	Iniciativa	IN-PINV-04: Proceso de depuración de datos.
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Dirección Nacional de Procesos.		Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado nivel de involucramiento a las áreas usuarias. - Adecuada capacitación de los funcionarios que tienen participación en la gestión contable sobre las normas de contabilidad gubernamental. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Bajo
				Plazo: Mediano
Principales actividades			Beneficios	Recursos
- Realizar una depuración del maestro de Proveedores en el sistema SAFIRO. - Documentar el procedimiento que especifique cómo se deben ejecutar los registros en el Maestro de Proveedores, que incluya, la información mínima que debe reflejar la bitácora en el sistema SAFIRO y las aprobaciones con las que debe contar cada registro.			Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.	- Personal capacitado en diseño de procesos y controles. - Personal con conocimientos de programación y SAP. - Personal de Tesorería que conozca cuales son los contratistas.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

OP-PRI-03: Ejecución manual de procesos críticos.

Grupo de la iniciativa		Adecuación y mejora de sistemas	Iniciativa	IN-PINV-05: Automatización y mejora.
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Jefatura de Contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Adecuada capacitación de los sistemas automatizados en las áreas claves de DENISA. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Medio
				Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios	Recursos
- Levantar los requerimientos funcionales y tecnológicos para la automatización de los procesos de cuentas por pagar en el sistema SAFIRO; considerando la separación de las funciones operativas y contables. - Garantizar la ejecución de pruebas funcionales y técnicas en un ambiente de pruebas, para asegurar la debida implementación. - Implementar las mejoras en el módulo de cuentas por pagar.			Generar información requerida, directamente del sistema SAFIRO, a fin de poder contar con el detalle de saldos y pagos por contrato y obras específicas.	- Personal con conocimiento del maestro de proveedores y el módulo de cuantas por pagar del sistema SAFIRO. - Personal con conocimientos de programación y SAP. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán afectando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

OP-PRI-04: Organigrama desactualizado de DENISA.
OP-PRI-06: Estructura inadecuada en la sección de Contabilidad DENISA.

Grupo de la iniciativa	Reordenamiento funcional	Iniciativa	IN-PINV-06: Estructura organizacional.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Nacional de Recursos Humanos. - Jefatura de Contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
				Impacto: Bajo
				Plazo: Corto
Principales actividades			Beneficios	Recursos
- Revisar las funciones de todos los funcionarios de DENISA. - Establecer actividades claves operativas y de cara a los EEFF. - Realizar un análisis de la carga de trabajo y las tareas de la sección de Contabilidad de DENISA, a fin de evaluar la cantidad idónea de profesionales requerida, así como las competencias técnicas necesarias para realizar las tareas de análisis, registro, conciliación y reportes. - Actualizar el organigrama del área.			Adecuada claridad y gobernabilidad en las estructuras existentes.	- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de estructura organizacional y diseño de descripciones de cargos. - Personal capacitado medición de carga de trabajo. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán diseñando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

OP-PRI-08: Insuficiencia en el conocimiento de los sistemas automatizados.

Grupo de la iniciativa	Desarrollo organizacional	Iniciativa	IN-PINV-07: Capacitación.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Nacional de Recursos Humanos. - Jefatura de Contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Elaboración de una adecuada identificación de las necesidades de capacitación. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Baja
				Impacto: Medio
				Plazo: Corto
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Identificar las necesidades de capacitación, de la Jefatura de Contabilidad en DENISA, en relación a las funcionalidades del sistema SAFIRO. - Elaboración de un plan de capacitación que atienda las necesidades de formación y entrenamiento sobre las funcionalidades del sistema SAFIRO. - Establecer un esquema que permita medir el aprendizaje de los funcionarios en cuánto a las funcionalidades del sistema SAFIRO. - Establecer esquemas que permitan conocer la percepción de los funcionarios sobre las capacitaciones y en la que se pueden ubicar los puntos que podrían ser reforzados más adelante.		- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Disminuir errores operativos por falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas.		- Personal experto en capacitación - Personal facilitador experto en SAFIRO. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán diseñando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Tecnología

B-PRIT -07: Inadecuado modelo operativo para la gestión de proyectos de inversión de tecnología.

Grupo de la iniciativa		Iniciativa	
Reordenamiento Funcional		IN-PIINVT-08: Estructura Organizacional.	

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Recursos Humanos. - Dirección Nacional de Innovación y Transformación.	Dirección Nacional de Recursos Humanos.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado nivel de involucramiento a las áreas usuarias. - Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Adecuado seguimiento y control por las instancias de gobierno de la CSS.	Complejidad: Baja
			Impacto: Alto
			Plazo: Largo

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Diseñar un modelo operativo, donde se definan claramente roles y responsabilidades de cada área, incluyendo la interacción entre las mismas. - Diseñar un modelo organizacional para la gestión de proyectos de Inversión de Tecnología que incluya una adecuada gobernanza y trazabilidad de proyectos, roles y un adecuado sistema de rendición de cuentas. - Diseñar un plan de transición del diseño organizacional de la gestión de proyectos de tecnología que incluya un procedimiento para la gestión de cambio y comunicación dentro de la CSS.	- Adecuada administración de los proyectos. - Documentación adecuada de los registros contables correspondientes a los proyectos de tecnología.	- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de estructura organizacional y diseño de descripciones de cargos. - Personal capacitado en manejo de cambio. - Personal capacitado medición de carga de trabajo. - Personal clave que formen parte de los procesos contables y administrativos que se estarán diseñando.

Ficha de trabajo | Proyectos de Tecnología

B-PRIT -08: Documentación dispersa y con dificultad en la obtención de la misma.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PIINVT-09.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PIINVT-09.2: Capacitación.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración.	Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado nivel de involucramiento a las áreas usuarias. - Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Adecuado seguimiento y control por las instancias de gobierno de la CSS.	Complejidad: Baja
			Impacto: Alto
			Plazo: Largo
Principales actividades	Beneficios	Recursos	
IN-PIINVT-09.1 - Implementar un sistema de gestión de archivos de proyectos en tecnología, donde se asigne el responsable de custodiar la información. - Diseñar e implementar un flujo de trabajo que incluya las áreas participantes y las etapas del proyecto. - Incluir una lista de verificación, de la conformación de los archivos y establecer controles manuales para la verificación del cumplimiento del contenido de cada expediente. IN-PIINVT-09.2 - Capacitación a todos los usuarios involucrados en el flujo creación y ejecución de proyectos, incluyendo las áreas de back office.	- Adecuada administración de los proyectos. - Documentación adecuada de los registros contables correspondientes a los proyectos de tecnología.	- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en redacción de manuales, políticas y procedimientos. - Personal capacitado en gestión de cambio. - Personal clave que formen parte de los procesos contables y administrativos que se estarán diseñando. - Personal capacitado en manejo de archivos - Personal experto en capacitación.	

Ficha de trabajo | Proyectos de Tecnología

B-PRIT -09: Inadecuada gestión en la gobernabilidad de los datos.

Grupo de la iniciativa		Iniciativa
Gobierno de datos		IN-PIINVT-10: Proceso de depuración de datos

Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación. - Dirección Nacional de Contabilidad.	Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado nivel de involucramiento a las áreas usuarias. - Compromiso por parte de las áreas involucradas. - Adecuado seguimiento y control por las instancias de gobierno de la CSS.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Corto

Principales actividades	Beneficios	Recursos
- Asegurar un adecuado registro de la información detallada del proyecto en el sistema. - Establecer controles automáticos para el registro de la información contable, a través de la habilitación de campos mandatorios en donde se pueda identificar claramente el proyecto relacionado. - Diseño e implementación del uso de reportes de proyectos en tecnología, de manera de informar a los involucrados el avance de los mismos.	Adecuada gestión de los proyectos de tecnología.	- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en redacción de manuales, políticas y procedimientos. - Personal clave que formen parte de los procesos contables y administrativos que se estarán diseñando. - Personal clave con conocimientos a nivel experto de SAP.

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

OP-PRI-05: Ausencia de manuales de procedimientos.

Grupo de la iniciativa	- Optimización del modelo operativo. - Desarrollo Organizacional.	Iniciativa	IN-PINV-11.1: Depuración y diseño de procesos. IN-PINV-11.2: Capacitación.
Participantes en la iniciativa	Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Nacional de Procesos.	Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Elaboración de una adecuada identificación de las necesidades de procedimientos por subprocesos. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Media
			Impacto: Alto
			Plazo: Mediano
Principales actividades	Beneficios	Recursos	
IN-PINV-11.1: - Definir las necesidades específicas de los procedimientos por áreas y subprocesos. - Definir los objetivos y responsables de los procedimientos. - Diseñar los procedimientos operativos y back office, incluyendo alcance, objetivos, responsables y controles que mitiguen los riesgos. - Documentar los procedimientos. IN-PINV-11.2: Planes de capacitación.	- Uniformidad y eficiencia en los procesos. - Documentación de los procesos revisados y aprobados. - Transferencia de conocimientos.	- Personal capacitado en dirección de proyectos. - Personal capacitado en diseño de procesos. - Personal capacitado en redacción de manuales, políticas y procedimientos. - Personal capacitado en gestión de cambio. - Personal clave que formen parte de los procesos contables que se estarán diseñando. - Personal experto en capacitación.	

Ficha de trabajo | Proyectos de Inversión

B-PRI-03: Erogaciones no capitalizadas acorde a lo establecido en la norma N.13 de Contabilidad Gubernamental.

Grupo de la iniciativa	Optimización del modelo operativo	Iniciativa	IN-PINV-12: Depuración y diseño de procesos.	
Participantes en la iniciativa		Unidad Responsable	Factores de éxito	Atributos
- Dirección Nacional de Finanzas. - Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo. - Dirección Nacional de Asuntos Administrativos. - Dirección Nacional de Contabilidad. - Jefatura de contabilidad de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.		Dirección Nacional de Finanzas.	- Aprobación de las instancias de gobierno de la CSS. - Adecuado manejo de la gestión de cambio. - Adecuada capacitación en los sistemas automatizados en las áreas claves de DENISA. - Compromiso por parte de las áreas involucradas.	Complejidad: Alta
				Impacto: Alto
				Plazo: Largo
Principales actividades		Beneficios		Recursos
- Realizar un mapeo de las normas gubernamentales que afectan la gestión de los procesos contables en DENISA (matriz legal). - Realizar una depuración de las obras registradas y terminadas no capitalizadas. - Realizar el análisis de las cuentas utilizadas para el registro de obras de manera que las mismas no sean registradas como gastos (Manual por objeto de gastos presupuestario / Catálogo de activos) - Establecer un proceso de verificación de partida presupuestaria y validación de las obras terminadas, para el adecuado registro y capitalización de las mismas.		- Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS. - Uniformidad y eficiencia en los procesos. - Documentación de los procesos revisados y aprobados. - Transferencia de conocimientos.		- Personal idóneo en documentación de procesos y definición de controles. - Personal con amplio conocimiento de los procesos contables de la CSS.

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Unidad Responsable	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo																																			
	Depuración y diseño de procesos																																		
		PdI	DNC	IN-PINV-01	65	Medio																										Media	Alto		
		PdI	DNC	IN-PINV-03	67	Corto																										Media	Alto	IN-PINV-01	
		PdI	DNC	IN-PINV-02	66	Medio																										Media	Alto	IN-PINV-03	
		PdI	DENIT	IN-PINVT-09.1	73	Largo																										Baja	Alto		
		PdI	DENISA	IN-PINV-11.1	75	Medio																										Media	Alto		
		PdI	DENFA	IN-PINV-12	76	Largo																										Alta	Alto		
Gobierno de Datos																																			
	Proceso de depuración de datos																																		
		PdI	DENFA	IN-PINV-04	68	Medio																										Media	Bajo		
		PdI	DENIT	IN-PINVT-10	74	Corto																										Media	Alta		
Reordenamiento funcional																																			
	Estructura organizacional																																		
		PdI	DNC	IN-PINV-06	70	Corto																										Media	Bajo	IN-PINV-01	
		PdIT	DNRH	IN-PINVT-08	72	Largo																										Baja	Alto		
Adecuación y mejora de sistemas																																			
	Automatización y mejora																																		
		PdI	DENIT	IN-PINV-05	69	Corto																										Media	Medio		
Desarrollo organizacional																																			
	Capacitación																																		
		PdI	DENISA	IN-PINV-07	71	Corto																										Baja	Medio	IN-PINV-01	
		PdIT	DENIT	IN-PINVT-09.2	73	Corto																										Baja	Alto	IN-PINVT-09.1	
		PdI	DENISA	IN-PINV-11.2	75	Corto																										Media	Alto	IN-PINV-11.1	

© 2017. Deloitte Consultores, S.A. | Todos los derechos reservados.

Anexos

Diagnóstico de la situación actual_ Auditoría Interna

Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a la **Dirección Nacional de Auditoría (antes Dirección Nacional de Auditoría Interna)** y obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **10** entrevistas con los jefes de los departamentos dentro de la Dirección, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Departamentos de la Dirección Nacional de Auditoría Interna:

1. Auditoría de Prestaciones Económicas;
2. Auditoría Interna;
3. Auditoría de Ingresos;
4. Auditoría de Inversiones;
5. Auditorías de Investigaciones Especiales;
6. Auditoría de Compras e Inventario;
7. Auditoría de Empresas;
8. Auditoría de Convenios;
9. Auditoría Financiera.

Dentro de los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran la Dirección Nacional de Auditoría figuran:

Figura No. 4: Macro procesos de la Dirección Nacional de Auditoría Interna.



Una vez obtenido el entendimiento general de la Dirección Nacional de Auditoría Interna, se realizaron las siguientes actividades específicas:

1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, incluyendo el enfoque metodológico aplicado por la Dirección Nacional de Auditoría de la CSS.
3. Evaluación del diseño y preparación del plan anual de Auditoría Interna.
4. Revisión de controles y análisis de las herramientas tecnológicas utilizadas.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-01	Ausencia de un proceso de seguimiento de los hallazgos detectados por la Contraloría General de la República de Panamá.	Los estados financieros auditados por la Contraloría General de la República de Panamá, fueron emitidos con abstención de opinión para los años correspondientes al 2011 y 2012, debido a la importancia de los hallazgos identificados. La Dirección Nacional de Auditoría Interna, no realizó el debido seguimiento y cierre de los hallazgos identificados por parte de la Contraloría General de la República de Panamá. La Contraloría General de la República no emitió estados financieros auditados en los años 2013 y 2014.	Diseñar e implementar un proceso de seguimiento de hallazgos de auditoría de la Contraloría General de la República de Panamá.	Contar con cifras razonables en los estados financieros de la CSS.	• Procesos; • Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-02	Ausencia de un protocolo de comunicación de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva con la Dirección Nacional de Auditoría.	Los planes anuales de auditoría, los informes de auditoría, las cartas de gerencia, los informes de seguimiento y los informes ejecutivos sobre la gestión de auditoría, no fueron comunicados a la Junta Directiva, a través de la Comisión de Auditoría, por lo que no se están priorizando adecuadamente las actividades de la comisión para el cumplimiento de lo establecido en la Ley y la Resolución que reglamenta las operaciones y funciones de esta Comisión. Se revisó el 80% de las actas de los años del 2011 al 2014, en donde los principales temas desarrollados por parte de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, están relacionados con reconsideraciones de sanciones aplicadas a empresas y medidas disciplinarias a funcionarios de la CSS. Estos temas desarrollados no impactan en gran medida los Estados Financieros. La Ley 51 del 2005, en el artículo 31, y las funciones descritas en el Reglamento de la Comisión, a través de la Resolución 47,568-2013-J.D, definen a la Comisión como “Encargada de analizar y recomendar al pleno de la Junta Directiva sobre los asuntos relacionados con la información financiera contenida en los estados financieros de la Institución; el desempeño adecuado de la función de Auditoría , la contratación y alcance de la auditoría externa y el cumplimiento de las políticas de control interno.”	• Establecer un mecanismo de comunicación entre la Dirección Nacional de Auditoría y la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, para tratar los temas relevantes de la gestión de auditoría. • Incorporar a la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva, al Director Nacional de Auditoría, y como suplente al Sub-Director Nacional de Auditoría Interna y al Sub-Director Nacional de Auditoría Externa. • Establecer como parte del proceso de emisión, revisión y aprobación de los planes anuales de auditoría, la revisión de la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva.	• Mantener informado a la Junta Directiva de los temas necesarios para evaluar de forma oportuna y adecuada, la información financiera y de los controles de la Institución. • Obtener la retroalimentación de un ente colegiado para complementar la planificación de auditoría.	Información y comunicación.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-03	Inactividad del Comité de Auditoría.	Existe una debilidad de control interno, dado que el Comité de Auditoría no cuenta con un reglamento interno. Adicionalmente este comité se encuentra inactivo desde el año 2008. No existe un órgano colegiado que garantice la funcionalidad de la Dirección Nacional de Auditoría, en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo. Las Normas de Control Interno Gubernamental, sección 3.2.5.10, establecen que el Comité de Auditoría debe: “a) Notificar a Auditoría las prioridades identificadas a los fines de considerarlo en el Plan Anual de Auditoría. b) Conocer los informes de las Auditorías Internas y Externas, ponderar la importancia del contenido de las recomendaciones y ejecutar el seguimiento de los acuerdos del Comité. c) Reglamentar el funcionamiento del Comité para asegurar el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones.”	• Formalizar el establecimiento del Comité de Auditoría cumpliendo con las Normas de Control Interno Gubernamental. • Reglamentar el funcionamiento del Comité de Auditoría.	• Desarrollar planes anuales de auditoría, considerando las prioridades estratégicas de la CSS. • Evaluar oportunamente los resultados de las auditorías internas y externas. • Velar por el eficaz seguimiento de los hallazgos y recomendaciones. • Reducir la cantidad de Auditorías Especiales.	• Estructura Organizacional; • Ambiente de Control y Riesgo.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-04	Metodología de evaluación de riesgos no definida.	La Dirección Nacional de Auditoría carece de una metodología de evaluación de riesgo formalmente definida y documentada. Como consecuencia, no se determinan adecuadamente las prioridades, enfoques y periodicidad de las auditorías, y el seguimiento a los hallazgos. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían el requisito de calificar los riesgos de auditoría en el proceso de planificación. (Punto 221.03). A partir del 2012 las Normas de Auditoría Gubernamental debieron seguirse utilizando como buena práctica.	- Definir y documentar la metodología de evaluación de riesgos; considerando aspectos cualitativos y cuantitativos para obtener el riesgo inherente, así como la consideración de controles/mitigantes para obtener el riesgo residual. - Fortalecer el plan de capacitación de la Dirección Nacional de Auditoría, orientado a la gestión de riesgos.	- Obtener un aseguramiento razonable sobre de las cifras del estado financiero y de los programas de riesgo, a través de la adecuada planificación de auditorías, en función de los riesgos de la CSS. - Generar una adecuada selección de las muestras en la ejecución de las auditorías.	- Ambiente de control y riesgo; - Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-05	Enfoque inadecuado en la planificación anual de auditorías.	Los planes anuales de Auditoría, no consideran auditorías de sistemas tecnológicos, ni auditorías financieras /contables. El diseño de los planes anuales de auditoría, tiene un mayor enfoque en auditorías operativas, debido a que no se aplican evaluaciones de riesgos para elaborar el Plan Anual de Auditoría. Como consecuencia, no se verifica la adecuada segregación de funciones, a nivel de sistemas, controles de seguridad de información, ni la razonabilidad de las cifras financieras contenidas en los estados financieros. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían: • Punto 211.01: "Evaluar el funcionamiento de los sistemas de información de los entes públicos y propiciar su desarrollo como una herramienta para la toma de decisiones y la ejecución de la auditoría"; • Punto 221.03: Los tipos de auditoría que se deben realizar (operativas, financieras y especiales).	• Utilizar un enfoque metodológico de evaluación de riesgo en el proceso de planificación anual de auditoría. • Realizar y documentar la evaluación de riesgos en la elaboración de cada plan anual de auditoría. • Incluir auditorías de sistemas y financieros/contables en los planes anuales de auditoría.	• Obtener un aseguramiento razonable sobre las cifras del estado financiero y de los programas de riesgo, a través de la adecuada planificación en función de los riesgos de la CSS. • Obtener una adecuada segregación de funciones y controles de seguridad de información.	• Ambiente de control y riesgo; • Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-06	Cumplimiento parcial de los planes de auditoría.	La Dirección Nacional de Auditoría realiza la planificación anual de las auditorías, la cual es presentada y aprobada por el Director General de la CSS. Sin embargo, durante su ejecución se solicitan auditorías especiales, lo que impacta la ejecución de lo planificado. Esto se debe a: • Debilidad de control interno dentro de las diferentes áreas de la CSS; • Inactividad del Comité de Auditoría; • Personal insuficiente en el Departamento de Auditoría de Investigaciones Especiales. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían los tipos de auditoría que se debían realizar (operativas, financieras y especiales) y el requisito de calificar los riesgos de auditoría en el proceso de planificación. (Punto 221.03). A partir del 2012 las Normas de Auditoría Gubernamental debieron seguirse utilizando como buena práctica.	• Fortalecer el desarrollo de auditorías que incentiven que las diferentes áreas cumplan con lo establecido en la Norma de Control Interno 3.2.2.2 "Evaluación Continua de Riesgos". • Formalizar el establecimiento del Comité de Auditoría y así cumplir con el Numeral 3.2.5.9 de las Normas de Control Interno Gubernamental. • Realizar un análisis de carga de trabajo, para garantizar la adecuada estructura organizacional.	• Brindar aseguramiento razonable sobre el cumplimiento de los procedimientos de la CSS. • Cumplir con la ejecución del plan anual de auditoría y disminuir las auditorías especiales fortaleciendo los controles dentro los procesos ejecutados.	• Ambiente de control y riesgo; • Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-07	Programas de auditoría desactualizados.	Los programas de auditoría no se han actualizado desde el año 2008. Por lo que no consideran pruebas de auditoría relacionadas a nuevos procedimientos y/o a la actualización de los mismos, obviando procesos críticos relacionados a los estados financieros. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, establecían que los programas de auditoría para cumplir las fases de la planificación preliminar y específica, serán actualizados al menos una vez al año. (Sección 222.02).	Actualizar los programas de auditoría, estableciendo una periodicidad anual.	Disminuir el riesgo de no incluir información relevante como parte de las pruebas de auditoría.	Ambiente de control y riesgo.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-08	Deficiencia en el monitoreo de los hallazgos.	La planificación anual de la Dirección Nacional de Auditoría, no considera suficientes actividades de seguimientos para validar el cierre de los hallazgos, incrementando las auditorías especiales producto de las deficiencias no subsanadas en las diferentes áreas de la CSS. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, punto 222.07 y 212.01, establecían que: "Auditoría Interna de los entes públicos, incluirán en su plan de acción el seguimiento oportuno a la aplicación de las recomendaciones, para asegurar el mejoramiento de la gestión de los entes del sector público". Adicionalmente, en las Normas de Control Interno Gubernamental, se establece dentro de las funciones del Comité de Auditoría, el seguimiento periódico de los resultados y recomendaciones formuladas..." (Sección 3.2.5.10).	• Establecer un plan de cierre de los hallazgos identificados, considerando el riesgo asociado.	• Incremento de la productividad y reducción de costos. • Asegurar el cumplimiento de los procedimientos en las diferentes áreas de la CSS.	• Ambiente de Control y Riesgo; • Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-AI-09	Carencia de recursos tecnológicos para la gestión de auditoría.	La Dirección Nacional de Auditoría no cuenta con herramientas tecnológicas para la gestión y seguimiento a las diferentes etapas, así como herramientas que garanticen la objetividad para la selección de la muestra y el análisis de los datos como parte de las pruebas de auditoría. Debido al tamaño y complejidad de las operaciones de la CSS, y de la Dirección Nacional de Auditoría, esto genera una mayor carga de trabajo y un inoportuno seguimiento de la gestión de auditoría. Las Normas de Auditoría Gubernamental, vigentes hasta el año 2012, en el punto 3.2.5.5 "Dotación de recursos", establecían que se le debía otorgar a las unidades de Auditoría Interna el personal idóneo y necesario; así como de razonables recursos, materiales y administrativos que faciliten la efectiva labor de monitoreo en cada institución, de acuerdo a su ordenamiento presupuestario.	Implementar nuevas herramientas tecnológicas que le garanticen un adecuado seguimiento a las diferentes etapas de la gestión de auditoría.	Optimizar los tiempos de gestión de auditoría.	• Datos; • Ambiente de control y riesgos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-01	Desarrollar un Manual de Auditoría.	La CSS no cuenta con un Manual de Auditoría que establezca el uso de las mejores prácticas de Auditoría Interna, de Auditoría Gubernamental y de Análisis de Riesgos. Como consecuencia, no existe un estándar establecido que garantice que las diferentes áreas serán auditadas utilizando criterios adaptados al tamaño y complejidad de sus operaciones.	Desarrollar un Manual de Auditoría avalado por la Contraloría General de la República de Panamá, el cual contenga la metodología para la evaluación de las operaciones y programas de riesgos de la Institución (Enfermedad y Maternidad, de Invalidez, Vejez y Muerte y Riesgos Profesionales), utilizando conceptos de las mejores prácticas, como las utilizadas en las Normas de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de la República de Panamá y por el Instituto de Auditores Internos.	- Prevenir fallas o irregularidades específicas en las operaciones. - Asegurar la razonabilidad de los controles implementados en la CSS y sobre las cifras de los estados financieros. - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos desarrollados por la CSS.	- Ambiente de control y riesgos; - Procesos.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-02	Estructura organizacional desactualizada de la Dirección Nacional de Auditoría.	La Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos, no ha actualizado las nuevas posiciones en el manual de cargos de la CSS, entre ellas: • Director Nacional de Auditoría; • Subdirector de Auditoría Interna; • Subdirector de Auditoría Externa; • Los Jefes de Auditoría y Unidad de Tecnología. Este manual no ha sido actualizado desde el año 1987. Esta situación ocasiona una debilidad administrativa en la asignación de funciones, roles y responsabilidades.	Actualizar la estructura de la Dirección Nacional de Auditoría, para proponerlo a la Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos con la aprobación del Director General.	Fortalecer la gestión administrativa, a través de la definición de los roles, funciones y responsabilidades.	Estructura Organizacional.
OP-AI-03	Designación del Director y Sub Directores de la Dirección Nacional de Auditoría.	Conforme al artículo 41, numeral 14 de la Ley 51, el Director General tiene como facultad "Nombrar, trasladar, ascender y remover a los funcionarios de la Caja de Seguro Social". Como consecuencia, el Director Nacional de Auditoría, el Sub Director de Auditoría Interna y el Sub Director de Auditoría Externa, podrían perder la independencia en su rol.	• Modificar el método de selección y designación del Director Nacional de Auditoría, de tal forma que sea aprobado por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. • Modificar el método de selección y designación de los Sub Directores de Auditoría Interna y Externa, de tal forma que sean propuesto por el Director Nacional de Auditoría y aprobados por la Comisión de Auditoría de la Junta Directiva. • Formalizar el proceso de selección para estas posiciones considerando la evaluación de: formación, experiencia, especialidades y competencias, entre otros.	• Otorgar mayor independencia de la Dirección Nacional de Auditoría en el desarrollo de sus funciones. • Mejorar el proceso de selección y designación.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-04	Funcionarios ejerciendo cargos sin su debida formalización.	Se identificaron 25 funcionarios que ejercen posiciones asignadas diferentes al cargo inicial y no se ha formalizado la designación de su nueva posición. De estos 25, cinco (5) ejecutan funciones como Jefes de departamento. Esta situación puede afectar el compromiso y la responsabilidad de las funciones.	- Formalizar roles y responsabilidades acorde a sus funciones. - Realizar una evaluación previa del perfil en relación con el área, siempre y cuando no haya impedimento, antes de solicitar la formalización de sus cargos y ubicación dentro de la Estructura Organizacional.	- Formalizar las responsabilidades del puesto. - Incrementar la motivación de los funcionarios.	Estructura Organizacional.
OP-AI-05	Inexistencia de un departamento que ejecute las auditorías de sistemas.	La Estructura Organizacional de la Dirección de Nacional de Auditoría, no cuenta con un departamento que garantice la funcionalidad de los controles automáticos definidos en los sistemas de la CSS (esta posición fue eliminada). Como consecuencia no se presenta en el plan anual de auditoría una revisión de los sistemas y controles automáticos.	Evaluar la creación de una Jefatura dentro de la Estructura Organizacional de la Dirección de Auditoría, responsable de la ejecución de las auditorías de sistemas tecnológicos de la CSS.	Garantizar la efectividad de los controles de los sistemas tecnológicos.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-06	Carencia de un mecanismo de comunicación y apoyo entre el área de Asesoría Legal y la Dirección de Auditoría.	Los hallazgos y observaciones presentados en los informes de auditorías especiales corren el riesgo de no proceder, debido a un débil sustento legal. La Dirección Nacional de Auditoría requiere la revisión de estos informes, en temas relacionados al marco legal.	Evaluar la designación o la formalización de acuerdos de servicios, para la revisión de la documentación y redacción de informes en los que se tratan temas que requieran tomar acciones legales.	Contar con informes de auditoría con sustento legal robusto.	Estructura Organizacional.
OP-AI-07	Falta de capacitación a funcionarios de la CSS en relación a los sistemas tecnológicos utilizados.	Los funcionarios de la CSS, no reciben capacitaciones formales, ni validación del conocimiento sobre los sistemas tecnológicos utilizados en la CSS (SAFIRO, Mainframe, Bloomberg, entre otros). Como consecuencia, el Auditor puede ser influenciado por el auditado al desconocer el uso de los sistemas y ser guiados por el funcionario auditado.	Solicitar la capacitación y formación de los funcionarios en los módulos de los sistemas SAFIRO y Mainframe, logrando un entendimiento claro de los sistemas tecnológicos utilizados.	- Conocer de manera integral el sistema y sus módulos. - Mejorar los tiempos de ejecución de las auditorías.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-AI-08	Falta de un programa formal de capacitación.	No se observó un programa formal de capacitación orientado desarrollar las capacidades técnicas, acorde a la especialidad de cada Departamento de Auditoría. Se identificó la necesidad de reforzar los conocimientos en los siguientes temas: • Metodología de auditorías basadas en riesgo; • Redacción de informes; • Análisis de estados financieros; • Pruebas de auditoría financiera; • Manejo de compras e inventario; • Instrumentos de inversión; • Gestión de riesgos para instrumentos de inversión; • Procesos administrativos gubernamentales de recursos humanos; • Normas administrativas y médicas; • Auditoría forense.	Coordinar capacitaciones técnicas que fortalezcan la formación de los funcionarios de acuerdo a las especialidades de cada departamento.	Aumentar la eficiencia, eficacia y calidad de los informes y tiempos de ejecución de las auditorías.	Estructura Organizacional.

Auditoría Interna

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- AI- 09	Definición de los perfiles en las Jefaturas por áreas de especialización.	Las descripciones de puesto de los Jefes de departamento en la Dirección Nacional de Auditoría, no establece un perfil especializado, acorde a la jefatura correspondiente. Actualmente las posiciones son ocupadas por funcionarios que no cuentan con la debida especialización del área de asignación.	Definir los perfiles de puesto acorde a la especialización del área con base en la estructura y perfiles.	Fortalecer las competencias por especialidad, desarrollando el conocimiento, experiencia y mejores prácticas.	Estructura Organizacional.

Diagnóstico de la situación actual_ Inversiones|Préstamos

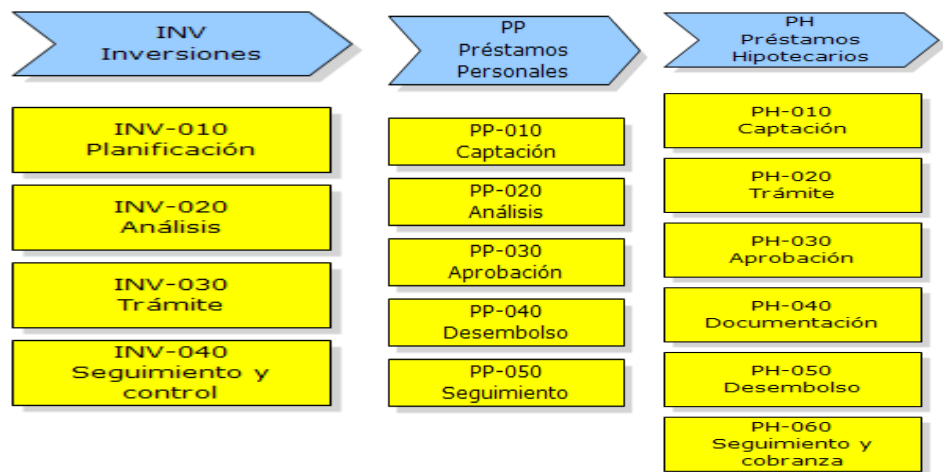
Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a Inversiones|Préstamos y para obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **24** entrevistas con los jefes de los departamentos y funcionarios claves, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Dentro de los Departamentos involucrados en el alcance para el desarrollo de la situación actual, figuran:

- 1. Unidad Técnica Especializada de Inversiones (UTEI);
- 2. Departamento de Tesorería;
- 3. Dirección Nacional de Contabilidad;
- 4. Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial;
- 5. Centro de Préstamos Personales;
- 6. Departamento de Préstamos Hipotecarios;
- 7. Dirección Ejecutiva Nacional Legal;
- 8. Departamento de Auditoría de Inversiones;
- 9. Dirección Nacional de Administración de Proyectos;
- 10. Departamento de Administración de Seguros.

Dentro de los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración figuran:

Figura No. 5: Macro procesos de Inversiones|Préstamos



Una vez obtenido el entendimiento general correspondiente a Inversiones|Préstamos, se realizaron las siguientes actividades específicas:

- 1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
- 2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
- 3. Validación del diseño e implementación y efectividad operativa del proceso de aprobación de Compra y Venta de Inversiones y valores que maneja la CSS.
- 4. Análisis de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos del área.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-01	Procedimientos operativos no documentados formalmente.	La Unidad Técnica Especializada de Inversiones (en adelante UTEI), el Departamento de Tesorería y la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial, no cuentan con documentación formalmente establecida que dicte los procedimientos operativos para ejecutar, documentar y registrar las operaciones relacionadas con las inversiones. Los procedimientos de mayor impacto que se encuentran sin documentar son: • Proceso de inversión. • Documentación que sustenta la ejecución de la inversión. • Niveles de aprobación y sus controles. • Procesos de creación de expedientes. • Procedimientos de registro de nuevos títulos. • Procedimientos de cálculos de intereses para cada tipo de inversión permitida. • Políticas de amortización de instrumentos. • Procesos de seguimiento de inversiones. • Políticas y procedimientos de reinversión (niveles de aprobación, documentación y registro). • Controles y sus respectivos procesos de revisión. • Procedimientos de revisión, de registros en el sistema SAFIRO.	• Realizar la depuración de procesos, con la finalidad de documentar manuales de procedimientos para las operaciones relacionadas a inversiones. • Los manuales deben establecer, las actividades que debe realizar cada una de las áreas participantes (UTEI, Departamento de Tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial). • Establecer los controles en cada proceso y los responsables de ejecutarlos y revisarlos.	• Reducir errores operativos, por falta de conocimiento de procesos y actividades. • Asegurar la continuidad de las operaciones, en caso de cambios en los funcionarios que ejecutan las actividades.	• Procesos; • Ambiente de Control y Riesgo.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-02	Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.	Debido a la no existencia de un Sistema automatizado y/o módulo de inversiones, el proceso de gestión y seguimiento de las inversiones es ejecutado a través de actividades manuales, sobre documentos de Microsoft Excel, acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de las inversiones, por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información. Las actividades de mayor impacto en las cifras financieras, que se realizan de forma manual son: • Inventario de inversiones. • Cálculo de intereses de inversiones. • Seguimiento de renovación de instrumentos. • Cambio de condiciones de instrumentos (de largo a corto plazo). • Segregación de inversiones por Tipo de Programa de Riesgo. • Control de cumplimiento de límites. En la revisión se observó: • Discrepancias entre los montos de DPF, a largo y corto plazo, registrados en el Excel de la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Central versus los estados financieros, en el año 2012. • Falta de información en los campos de los archivos de Microsoft Excel. • Discrepancias en la agrupación por tipo de riesgo, correspondiente a los DPF del año 2014.	Evaluar la posibilidad de adecuar e implementar el módulo de inversiones de SAFIRO (previamente adquirido por la CSS), o la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar una adecuada gestión de las inversiones, a fin de captar y calcular los instrumentos financieros adquiridos (montos, intereses, renovaciones de plazos, entre otros), obtener un desglose de las inversiones realizadas por tipo de riesgo y brindar un seguimiento oportuno de los mismos.	• Optimización de procesos. • Robustecer la calidad e integridad de la información. • Evitar errores operativos. • Disminuir la ejecución de procesos manuales. • Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. • Emisión confiable de estados financieros.	• Datos; • Procesos; • Ambiente de Control y Riesgo.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-03	Falta de segregación de cuentas en el Banco Nacional.	La Caja del Seguro Social tiene una (1) sola cuenta en Banco Nacional, que concentra el capital de todos los Programas de Riesgos. Mientras que, a nivel contable, se encuentra segregada por Tipo de Programa de Riesgo. Esta diferencia entre las cuentas contables y la cuenta física, causa: deficiencias, errores, reprocesos y riesgo en la gestión eficiente del capital. En la revisión se observó: Conciliación compleja y menos eficiente, entre la cuenta de Banco Nacional y lo registrado en el Sistema, debido a la cantidad y tipos de registros existentes. • Dificultad en realizar el seguimiento a las operaciones. • Diferencias entre las cifras de DPF, por tipo de riesgo presentadas en los informes de inventarios de Departamento de Tesorería y las del informe presentado por la UTEI. • Inconsistencia entre los saldos de DPF en SAFIRO y en el Departamento de Tesorería, por un monto de B/. 251,039 en 2012, B/. 251,039 en 2013 y B/. 515,708.92 en 2014. Esta cifra corresponde a un depósito que manejaba la Administradora de Inversiones SIACAP, que se encontraba en las cifras financieras, pero no en el reporte de DPF del Banco Nacional, ni en el inventario de DPF del Departamento de Tesorería.	• Abrir una cuenta bancaria para cada tipo de Programa de Riesgos, que maneja tesorería. • Separar el capital que gestiona el Departamento de Tesorería y en resto de los fondos (por ejemplo: SIACAP), en cuentas bancarias diferentes. • Utilizar las herramientas tecnológicas disponibles para automatizar el proceso de asignación de capital, rentabilidad y/o pérdida.	• Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. • Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo. • Gestión confiable de rentabilidad por Tipo de Programa de Riesgo.	• Procesos; • Datos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-INV-04	Falta de procedimientos formales de revisión integral del registro de operaciones de tesorería en el sistema SAFIRO.	Las operaciones que realiza el Departamento de Tesorería, se registran en dos áreas de contabilidad. Las operaciones del subsistema mixto, las registra la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial del Subsistema mixto y el resto de las operaciones la sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial de la Dirección Nacional de Contabilidad. No existe un procedimiento formal, para la supervisión integral de la contabilidad de ambas áreas, causando una debilidad en la conciliación de las operaciones realizadas. Se observó, en el informe de auditoría número 076-110-2016 DINAG-DESASSS, de la Contraloría General de la República, Auditoría de los estados financieros presentados a la Caja de Seguro Social al 31 de diciembre de 2012: "Inconsistencias en el registro de las cuentas del Componente de Ahorro del Subsistema Mixto - Dirección Nacional de Contabilidad y Departamento de Contabilidad del Subsistema Mixto".	• Depurar el proceso para determinar los controles que mitigan el riesgo de registro en el Sistema SAFIRO. • Designar un encargado de contabilidad, como responsable de liderar y asegurar las cifras de tesorería, para todos los Programas de Riesgo.	• Disminución de errores operativos, generando mayor confiabilidad en las cifras de los estados financieros. • Seguimiento oportuno de la gestión por tipo de programa de riesgo.	• Procesos; • Ambiente de control y riesgos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- INV -01	Falta de definición específica de la idoneidad profesional solicitada a la UTEI.	En el artículo 4 del Reglamento para la Inversión de los Fondos de Reserva de la CSS, menciona "El personal técnico que preste servicios en esta unidad especializada debe contar con idoneidad profesional", pero no especifica las competencias profesionales que garantizan la idoneidad exigida. Se debe mencionar que las funciones de la UTEI son de alto impacto para la institución, en cuanto a monto y estrategia. Entre las más relevantes, podemos citar: • "En coordinación con la Dirección Nacional de Finanzas (DNF), proponer a la Dirección General,..., la Política de Inversión Anual". • "Preparar, conjuntamente con la DNF, el plan y presupuesto anual de inversiones financieras". • "Aplicar la suma diligencia o cuidado, empleando criterios de prudencia, discreción, inteligencia y diligencia en su gestión de asesoría de inversiones". • "Evaluar, sustentar y recomendar las diversas alternativas de inversión, en cuanto al perfil de riesgo-rendimiento". • "Según las características y alternativas disponibles en el mercado financiero local, recomendar las alternativas de inversión". Asimismo, se observó que el jefe del UTEI, el Señor Rafael Guillen presentó ante la Comisión Nacional de Valores una solicitud formal de licencia de Analista; sin embargo, la Comisión Nacional de Valores en la resolución 173-07 del 5 de junio de 2007, decidió no otorgarle la licencia, por considerarlo no ser de su competencia.	• La administración, debe determinar o reglamentar las competencias de los miembros de la UTEI. • Se deben establecer procedimientos de certificación de competencias.	• Mitigar el riesgo operativo por desconocimiento técnico de sus funciones. • Actualización de perfil con la valoración de puesto para que la posición cuente con las competencias.	• Estructura Organizacional.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- INV -02	Inexistencia de un código único para la identificación de cada operación.	La inexistencia de un código único que identifique las operaciones de inversiones, dificulta la identificación, integridad y disponibilidad de la información, por las diferentes áreas que participan en la operación (UTEI, Departamento de tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial). Para los años 2011-2014, se seleccionó una muestra de expedientes de DPF y de títulos valores. La muestra no se pudo utilizar, debido a que se tomó del inventario de DPF que maneja la Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial, y al solicitarla al Departamento de Tesorería que resguarda los expedientes, no pudieron identificar las operaciones seleccionadas. Por lo tanto, fue requerida la selección de otra muestra directamente del inventario del Departamento de Tesorería. Sin embargo, los expedientes recibidos, no contaban con codificaciones que permitieran identificar las operaciones, por lo cual, no se pudo garantizar que fuesen las mismas que las seleccionadas.	• Depuración de procesos de inversiones, para establecer códigos únicos a cada inversión. • Establecer un procedimiento y control para codificar las operaciones existentes y/o nuevas operaciones. • Divulgar a todas las áreas involucradas (UTEI, Departamento de tesorería y Sección de Inversiones del Departamento de Contabilidad Especial), los códigos de las operaciones.	Identificación y seguimiento oportuno de las operaciones.	• Procesos.

Inversiones

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-INV-03	Falta de parametrizaciones de seguridad de las cuentas de red.	Las configuraciones y parametrizaciones de las cuentas de red de Microsoft Windows, no contempla la solicitud (periódica y automática), para la renovación y cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Adecuar la parametrización del sistema de cuentas de red (Microsoft Windows), a través de la configuración de los parámetros de seguridad, a efectos que solicite, periódicamente, el cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Preservar la confidencialidad e integridad de la información de las plataformas que manejan las cuentas contables.	• Ambiente de Control y Riesgos.
OP-INV-04	Controles inadecuados de seguridad de la información.	Las estaciones de trabajo del Departamento de Tesorería no cuentan con controles de seguridad, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de información confidencial de las inversiones de la CSS. Tales como: • Bloqueos de puertos y unidades de dispositivos extraíbles. • Envío de información a correos no corporativos.	Adecuar el sistema y establecer políticas, procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	• Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-01	Inadecuados procesos de contratación de la aseguradora que cubre la póliza colectiva de vida.	En el año 2012, el Centro de Préstamos Personales, contrató una póliza colectiva de vida con la empresa Seguros Suramericana (SURA), para garantizar su cartera de préstamos personales a jubilados y pensionados. La existencia de deficiencias en el contrato con SURA, ha generado lo siguiente: • La solicitud por parte de la CSS, al Centro de Préstamos Personales, de no continuar con el desembolso de nuevos préstamos, mientras se solucionan las incidencias. • Incumplimiento en los pagos a la aseguradora, a partir del año 2016. • Disminución en los ingresos presupuestados y afectación de la rentabilidad, debido a los gastos operativos. Adicionalmente, la Dirección Nacional de Auditoría, en el Informe Especial DNA-INV-IE-20-20179, menciona 8 deficiencias en la evaluación de la estructura de control interno, entre las que destaca: el Trámite de catorce adendas al contrato No. 2120003-08-15-C.C., sin gestionar la convocatoria de un nuevo acto público. Es importante mencionar, que la aseguradora, ha cumplido con los pagos de las coberturas de los riesgos cubiertos en la póliza colectiva.	• Realizar los pagos pendientes a la aseguradora. • Seguir las recomendaciones del Informe Especial de la Dirección Nacional de Auditoría. • Analizar otras alternativas de aseguramiento (por ejemplo, auto aseguramiento). • Dictar las políticas y procedimientos para la contratación o renovaciones futuras de las pólizas.	Continuidad en la operación del Centro del Préstamos Personales a Jubilados y Pensionados.	• Procesos; • Ambiente de control y riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-02	Procesos inadecuados de registro en SAFIRO.	Se identificó que al momento de la adquisición del sistema SAFIRO, no se incluyó un módulo de préstamos, por esta razón, más la falta de capacitación y controles, causaron debilidades en los registros contables de los préstamos. Observándose que: - La Sección de Contabilidad del Centro de Préstamos, creara los préstamos en SAFIRO como órdenes de compra (cuentas por pagar), y luego emitiera los cheques de desembolso, por el Sistema Mainframe en cuentas de inversión, por lo cual no se balanceaban las operaciones en SAFIRO. A partir de 2017, se eliminaron las órdenes de compra y se comenzaron a registrar los préstamos directamente en la cuenta de inversión. Sin embargo, las operaciones que se registraron en años anteriores, se encuentran sin balanceo en el sistema. - Se detectaron prestatarios que se crearon en SAFIRO, como proveedores (cuenta 3210201601) y que debían ser creados en la cuenta de desembolso de préstamo aprobado (cuenta 3499900069). - Diferencias entre los saldos de capital, de las cifras registradas en el auxiliar (que se maneja en Excel) y las cifras de SAFIRO, por B/. 889,474.45, B/. 1,671,479.39 y B/. 355,521.55, para los años 2012, 2013 y 2014, respectivamente. - Duplicidad en el registro de préstamos en SAFIRO.	- Depurar el proceso de contabilidad, con la finalidad de asegurar las cuentas que se deben utilizar para la contabilización de los préstamos. - Depurar los datos maestros en SAFIRO, con la finalidad de: balancear las cuentas que quedaron sin balancear. - Registrar correctamente a los prestatarios y operaciones en SAFIRO. - Conciliar los saldos de préstamos existentes versus los préstamos registrados en SAFIRO y en Excel. - Asignar responsabilidades de conciliación mensual de saldos entre las fuentes (Excel y SAFIRO). - Realizar una depuración del proceso de seguimiento de préstamos personales, que incluya procedimientos de supervisión y revisión periódica, por parte de la jefatura, del registro adecuado y oportuno de los préstamos en los auxiliares correspondientes.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Identificar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos. - Brindar un seguimiento oportuno ante cualquier desviación. - Emisión confiable de estados financieros y aseguramiento del proceso de crédito.	- Información y comunicación; - Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-03	Ejecución manual de procesos críticos.	El proceso de amortización de préstamos personales se realiza a través de actividades manuales, sobre un documento de Microsoft Excel; acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de los préstamos personales, por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información. En el proceso, se observó: - Sobreestimación de ingresos, por cobros de intereses adicionales. Los intereses del préstamo se están calculando desde el primer día de la quincena, en la cual se emite el cheque. Por ejemplo: si el cheque se emite el día 14 del mes, los intereses se calculan desde el primero del mes. - El Sistema SIGMA 7 (Sistema de gestión de solicitudes de préstamos), genera una tabla de amortización al momento de la solicitud del préstamo. Sin embargo, no permite modificaciones. - No existe un proceso formalmente documentado para el cálculo de la tabla de amortización. - Proceso de asignación de pagos manuales. En el año 2014, la CSS adquirió el sistema ADN SIAFI para la administración de créditos. Sin embargo, no se ha completado su implementación.	Analizar las opciones existentes para la automatización y depuración del proceso de la gestión de créditos: - La culminación de la implementación del sistema ADN SIAFI. - La adecuación o mejora al sistema SIGMA 7. - La adquisición de nuevas tecnologías. Implementar la solución más alineada a los requerimientos del Centro del Préstamo.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Evitar errores operativos en la confección de los auxiliares de préstamos, devoluciones y pagos. - Disminuir la ejecución de procesos manuales.	- Datos; - Procesos; - Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-04	Registro inadecuado de cuotas retenidas por anticipado.	El proceso de descuento directo de las cuotas de los préstamos personales, se procesa en mes y medio aproximadamente. Por lo cual, el Centro de Préstamos Personales, decidió cubrir el riesgo asociado, con la retención anticipada de tres cuotas que incluyen: saldo a capital, intereses y seguro, y adicionalmente, se descuentan tres cuotas extras de seguro. Se observó que las cuotas retenidas por anticipado de seguro, se están registrando, en una cuenta de "ingresos diferidos", (cuenta 389-99-00028), cuando deberían registrarse en una "cuenta por pagar". El registro inadecuado de las cuotas de seguro en una cuenta no adecuada, causa una sobreestimación en los ingresos del Centro de préstamos. La cuenta de ingresos diferidos, al 31 de diciembre de 2016, registraba un saldo de B/. 180,476.86.	- Realizar la depuración del proceso, por medio del establecimiento de un procedimiento formal de retención y registro de cuotas anticipadas. - Analizar si es necesario retener 3 cuotas adicionales de Seguro. - Realizar el ajuste necesario, para traspasar el monto que se encuentra en "Otros Ingresos", a "Cuentas por Pagar". - Analizar si el monto debe regresarse a los prestatarios.	Registro adecuado de los montos retenidos por anticipado, mejorando la calidad de la información financiera.	- Datos; - Procesos.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PP-05	Inexistencia del proceso de gestión de Préstamos morosos.	La inexistencia de un proceso formal para la gestión de créditos morosos en el Centro de Préstamos Personales, causa: - No se refleja el valor justo del activo en el estado financiero. - No se realizan cálculos de reservas de préstamos. - No se apliquen intereses de mora. - Inexistencia de procedimientos contables para tratamiento de préstamos vencidos.	- Se debe depurar el proceso de seguimiento y cobranza, para crear procesos formales de gestión de morosidad. - Crear metodologías de cálculo de reservas, para garantizar las operaciones otorgadas.	- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad. - Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al apetito de riesgo de la intuición.	Procesos.
OP-PP-01	Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Centro de Préstamos.	Los procesos de adecuación y mejora del sistema SIGMA 7, no son aplicados según los requerimientos actuales del Centro de Préstamos. Resultando en la generación incorrecta de información sobre los contratos de nuevos préstamos personales. Información en relación a: - Errores en la asignación del número del seguro social del solicitante. - Información y datos no actualizados del Jefe de la Dirección.	Según sea requerido, adecuar el sistema SIGMA 7 para la presentación de información real y exacta, sobre los contratos de préstamos personales, en función a la operación y requerimientos del Centro de Préstamos.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios del Centro de Préstamos. - Preservar el flujo de información y su integridad.	Datos.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-02	Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.	La asignación y revocación de permisos, roles y privilegios, de los usuarios del sistema SAFIRO, pertenecientes al Centro de Préstamos no son gestionados conforme a las mejores prácticas de seguridad de la información. Se observó lo siguiente: - Inexistencia de políticas y procedimientos para la revocación de permisos y privilegios. - Asignación de accesos a nuevos usuarios, con base en el copiado de roles y privilegios de usuarios existentes. - Roles y privilegios no acordes a las funciones y responsabilidades de los funcionarios. - Roles y privilegios para funcionarios suplentes se encuentran activos permanentemente. - Usuarios de exfuncionarios activos en el sistema SAFIRO.	- Realizar una depuración del proceso de asignación y revocación de permisos, roles y privilegios que permitan gestionar adecuadamente los mismos; según las funciones que actualmente desarrollan los funcionarios. - Establecer políticas y procedimientos para definir los lineamientos a seguir para la modificación y revocación de accesos y privilegios. - Establecer políticas y procedimientos para la revisión y depuración de accesos.	Información accedida, registrada y procesada por personal autorizado.	Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-03	Controles inadecuados de seguridad de la información.	Las estaciones de trabajo del Centro de Préstamos no cuentan con controles de seguridad, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de información confidencial del Centro de Préstamos. Tales como: - Bloqueos de puertos y unidades de dispositivos extraíbles. - Envío de información a correos no corporativos.	Adecuar el sistema y establecer políticas, procedimientos que definan los lineamientos y controles de seguridad sobre las estaciones de trabajo, que limiten la posibilidad de extracción y uso inadecuado de la información.	Salvaguardar la confidencialidad e integridad de la información.	Ambiente de Control y Riesgo.
OP-PP-04	Posiciones del centro de préstamos desactualizadas en el manual de cargos de la CSS.	Las posiciones del centro de préstamos no se encuentran actualizadas en el manual de cargos de la CSS, generando una debilidad administrativa en la asignación de funciones, roles y responsabilidades. Se identificaron 5 posiciones las cuales sus funciones difieren de su nombramiento.	- Actualizar las posiciones del Centro de Préstamos en el manual de cargos de la Caja de Seguro Social. - Asegurar la actualización de posiciones en el Manual de Cargos, a medida que se modifiquen o adicionen roles y funciones.	- Fortalecimiento administrativo a través de la adecuada asignación de los roles, funciones y responsabilidades definidos. - Formalización de los roles y responsabilidades de los funcionarios.	Estructura Organizacional.

Préstamos personales

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PP-05	Deficiencia en el plan de capacitación de los Sistemas de la CSS.	No se han realizado capacitaciones formales, ni de validación del conocimiento sobre el sistema SAFIRO de la CSS, lo que podría resultar en el incremento de errores operativos.	• Establecer sesiones de capacitación y formación a los funcionarios en relación a los módulos y funciones del sistema SAFIRO. • Ejecutar sesiones de validación del conocimiento adquirido.	• Asegurar el conocimiento integral de los módulos y funciones de los sistemas, y la automatización de las funciones ejecutadas manualmente.	• Estructura Organizacional.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PH- 01	Deficiencias en el procedimiento de conciliación.	Se observaron deficiencias en el procedimiento de conciliación de las cifras de préstamos hipotecarios, entre los Sistemas (Mainframe y SAFIRO) y los estados financieros. En el año 2012, la cuenta de capital de Préstamos Hipotecario presentaba: - Diferencia por B/.1, 126,767, entre las cifras registradas en Mainframe y SAFIRO. - Registro de capital en dos cuentas diferentes en SAFIRO (203010001 y 2020100001). En los años 2013 y 2014, se observaron diferencias entre las cifras registradas en SAFIRO y en los estados financieros, por B/. 93,952 y B/. 27,077, respectivamente. Esta situación evidencia que no se visualiza un proceso de conciliación que procure que las cifras contenidas en los estados financieros coincidan con las cifras registradas en los sistemas (SAFIRO y Mainframe).	- Depurar el proceso de emisión de estados financieros, con la finalidad de asegurar las cuentas que se deben utilizar para la contabilización de los préstamos. - Diseñar procesos de conciliación entre las cifras registradas en Mainframe y SAFIRO, y los estados financieros.	Mejora en la confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.	- Información y comunicación; - Datos; - Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B-PH-02	Procedimiento inadecuado para la gestión de préstamos hipotecarios.	El procedimiento para la gestión de préstamos es inadecuado, lo que ha causado las siguientes deficiencias: - No se refleja el valor razonable de los activos en el estado financiero. - Inadecuado análisis de la asignación de las reservas de crédito. - No se aplican intereses de mora. - Inexistencia de procedimientos contables para el tratamiento de préstamos vencidos. ionalmente, se observó: - Desactualización de los procedimientos del área de cobranza, por ejemplo: los funcionarios del área de cobros del Departamento de Préstamos Hipotecarios, no poseen permisos para realizar llamadas a teléfonos celulares, y en la actualidad la mayoría de los prestatarios cuentan con este medio de comunicación. - El área de cobros del Departamento de Préstamos Hipotecarios, no posee acceso a la base de datos de otras entidades gubernamentales, para la actualización y validación de la información de contacto de los prestatarios.	Se debe depurar el proceso de cobro, tomando en consideración los siguientes puntos: - Crear metodologías de cálculo de reservas, para garantizar las operaciones otorgadas. - Mantener la base de datos actualizada, realizando seguimientos y actualización de datos periódicos. - Autorizar llamadas a celular a las personas responsables de dar seguimiento del cobro de los préstamos. - Realizar convenios estratégicos con otras entidades gubernamentales, tales como la Dirección General de Impuestos y el Tribunal Electoral, para compartir información.	- Optimizar los procesos de cobranzas. - Crear procedimientos formales de gestión de morosidad. - Gestión del riesgo de crédito de acuerdo al apetito de riesgo de la intuición.	- Ambiente de control y riesgos; - Procesos.

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
		Nota: En el artículo 28 del Reglamento de Préstamos Hipotecarios de la CSS, se menciona el Departamento de Préstamos Hipotecarios, deberá mantener una clasificación de préstamos, estableciendo categorías de riesgo según los criterios que dispone la superintendencia de Bancos de la República para tales efectos, a fin de establecer la provisión específica, que compense las pérdidas. La evaluación y provisión que se hagan, conforme a lo que dispone este artículo, se incorporarán al programa de inversiones sujeto a Aprobación de la Junta Directiva, según el artículo 21 de este reglamento.			

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 01	Procedimientos desactualizados.	El Departamento de Préstamos Hipotecarios, tiene establecidos procedimientos operativos, sin embargo, el procedimiento "Implementación del Procedimiento para la Concesión de un Préstamo Hipotecario" es del año 2011, por lo que no define la gestión realizada en el sistema SAFIRO.	- Realizar la depuración de procesos, con la finalidad de actualizar los manuales de procedimientos para las operaciones del Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Establecer los controles en cada proceso y los responsables de ejecutarlos y revisarlos.	- Reducir errores operativos, por falta de conocimiento de procesos y actividades. - Asegurar la continuidad de las operaciones, en caso de cambios en los funcionarios que ejecutan las actividades.	Procesos.
OP- PH- 02	Registros inadecuados en el Sistema SAFIRO.	El Departamento de Préstamos Hipotecarios, registra en el sistema SAFIRO, los préstamos otorgados como órdenes de compra.	- Depurar el proceso de contabilidad, con la finalidad de asegurar el registro de los préstamos en cuentas de Inversión. - Depurar los datos en SAFIRO, con la finalidad de registrar correctamente los préstamos existentes.	- Robustecer la calidad e integridad de la información. - Emisión confiable de estados financieros.	- Procesos; - Datos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP-PH-03	Estructuración de los expedientes de préstamos hipotecarios.	Para la creación de expedientes de préstamos hipotecarios, se observó que los expedientes de préstamos se encuentran divididos en varias secciones: - La primera sección reposa en el archivo central, y contiene la información de la solicitud del préstamo y la documentación legal. - La segunda sección se resguarda en el área de cobranzas y contiene la documentación de contabilidad y pagos. - Las actas de comités se almacenan en el área de trámites. En la muestra revisada de 21 expedientes, para 6 de ellos no se encontraron las actas de comités (29% de la muestra evaluada). Asimismo, algunos préstamos tenían las planillas de descuentos en la primera sección y otros lo tenían en la segunda.	- Homologar la información contenida en los diferentes expedientes. - Mejorar los controles de calidad en la conformación de los expedientes. Procurar que en cada expediente repose una copia del acta que contengan las recomendaciones del comité.	Facilita el seguimiento y control de las operaciones aprobadas.	- Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 04	Desconocimiento de funcionalidades del sistema Mainframe – Natural.	El personal entrevistado no contaba con el debido conocimiento de las funcionalidades del sistema MAINFRAME, por lo que se ejecutan funciones de forma manual, pudiendo apoyarse en el sistema para los procesos de seguimiento de trámites, gestión de los comités, actas de comité, entre otros.	Establecer sesiones de capacitaciones y formación de los funcionarios, en relación a las funcionalidades del sistema Mainframe – Natural para lograr una adecuada gestión del proceso de Otorgamiento y Seguimiento de Préstamos Hipotecarios, optimizando las actividades mediante el empleo de las bondades del sistema.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Disminuir errores operativos por falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas.	Estructura Organizacional.
OP- PH- 05	Sistemas desactualizados en relación a la operación actual del Departamento de Préstamos Hipotecarios.	Las necesidades de mejoras y ajustes sobre el sistema Mainframe – Natural, requeridos por el Departamento de Préstamos Hipotecarios, no son comunicados oportunamente a los desarrolladores del sistema. Resultando en la desactualización y no alineación de los parámetros y campos del sistema, con los requerimientos actuales del Departamento de Préstamos Hipotecarios. Como, por ejemplo: - Ausencia de campos que permitan el registro de la información requerida. (Ej. Registro de números de teléfono celular) - Generación de la resolución con información no actualizada y no acorde a los términos legales requeridos. - Generación incompleta y/o no adecuada sobre la Tarjeta de Préstamos Hipotecarios.	Adecuar el sistema Mainframe – Natural, a fin de generar información real y exacta, de acuerdo a la operación actual y requerimientos del proceso de otorgamiento de préstamos hipotecarios del Departamento de Préstamos Hipotecarios.	- Disminuir el reproceso de información y re trabajo por parte de los funcionarios. - Optimización de los procesos. - Robustecer la calidad e integridad de la información generada por el sistema Mainframe – Natural.	Información y Comunicación.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 06	Falta de parametrizaciones de seguridad del sistema Mainframe.	Mediante entrevistas realizadas al personal de Préstamos Hipotecarios se pudo conocer, que, al momento de ingresar al módulo del sistema Mainframe, específicamente el sistema 3280 cliente; el sistema no solicita el cambio de contraseña. Sin embargo, se pudo conocer que el módulo de Natural de Mainframe sí solicita periódicamente la renovación de dicha contraseña.	Adecuar el sistema Mainframe, a través de la configuración de los parámetros de seguridad, a efectos que solicite, periódicamente, el cambio de las contraseñas de inicio de sesión.	Preservar la confidencialidad e integridad de la información.	• Ambiente de Control y Riesgos.
OP- PH- 07	Ejecución manual de procesos de inclusión de pagos al sistema Mainframe.	El proceso de inclusión de pagos recibidos en planilla, no provenientes por descuentos de la Caja del Seguro Social, se realiza de forma manual, registrando en el sistema cada pago individualmente; acciones operativas que pudieran afectar la calidad, integridad y disponibilidad de la información de los préstamos personales por errores operativos y/o por el riesgo de pérdida de información.	Evaluar la posibilidad de realizar una depuración del proceso, solicitando a las instituciones adicionar un listado de los pagos realizados, en un archivo digital, que permita realizar la carga automática y oportuna de la información, en el sistema Mainframe.	• Robustecer la calidad e integridad de la información. • Evitar errores operativos. • Disminuir la ejecución de procesos manuales.	• Datos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 08	Inadecuada asignación y /o revocación de roles y privilegios de usuarios, en el sistema SAFIRO.	La asignación y revocación de permisos, roles y privilegios, de los usuarios del sistema SAFIRO, pertenecientes al Centro de Préstamos, no son gestionados conforme a las mejores prácticas de seguridad de la información. Se observó lo siguiente: • Inexistencia de políticas y procedimientos para la revocación de permisos y privilegios. • Asignación de accesos a nuevos usuarios, con base en el copiado de roles y privilegios de usuarios existentes. • Roles y privilegios no acordes a las funciones y responsabilidades de los funcionarios.	• Realizar una depuración del proceso de asignación y revocación de permisos, roles y privilegios que permitan gestionar adecuadamente los mismos; según las funciones que actualmente desarrollan los funcionarios. • Establecer políticas y procedimientos para definir los lineamientos a seguir para la modificación y revocación de accesos y privilegios. • Establecer políticas y procedimientos para la revisión y depuración de accesos.	Información accedida, registrada y procesada por personal autorizado.	• Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 09	Funciones no acordes al cargo.	En el Departamento de Préstamos Hipotecarios, se observaron funciones no acordes al cargo: - Debido a la ausencia de un Jefe de Trámites, el Jefe y Subjefe del Departamento de Préstamos Hipotecarios ejecutan funciones no acordes a sus roles y responsabilidades, resultando en una inadecuada segregación de funciones y en el aumento de la carga de trabajo de los funcionarios. - Se identificaron funciones asignadas a la secretaria de la Jefa de Préstamos Hipotecarios en relación a funciones contables (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general y tesorería) que no corresponde a las funciones que debería realizar según su cargo. No se está realizando una adecuada segregación de las funciones contables en los cargos en el Departamento.	- Garantizar la contratación del Jefe de Trámite y asegurar una adecuada segregación de funciones. - Segregar adecuadamente las funciones contables de la secretaria de Jefatura y la Jefa de Contabilidad de Préstamos Hipotecarios, de acuerdo a sus roles y cargos. - Alineación de los roles y responsabilidades de acuerdo al perfil del cargo.	- Segregación adecuada de las funciones en el Departamento de Préstamos Hipotecarios. - Reducción de la carga de trabajo del Departamento de la CSS. - Alineación de los roles y responsabilidades de acuerdo al perfil del cargo.	- Estructura Organizacional; - Ambiente de Control y Riesgo.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 10	Deficiencias en el proceso de análisis de crédito.	Se observó que el Departamento de Préstamos Hipotecarios, no verifica la información disponible en la central de riesgo (APC), para realizar su análisis de crédito y/o cálculo de capacidad de pago del prestatario.	La CSS debe depurar el proceso de análisis de crédito y comparar su proceso con las mejores prácticas de otros bancos estatales. Por ejemplo: Banco Nacional solicita copia del APC, para solicitudes de préstamos hipotecarios.	Gestión adecuada del riesgo de crédito.	Procesos.

Préstamos hipotecarios

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PH- 11	Retrasos en el proceso de revisión previa.	Se observó que, el proceso de control previo genera retrasos en el tiempo de otorgamiento de los préstamos hipotecarios.	- Analizar y depurar el proceso de otorgamiento de préstamos hipotecarios, con el propósito de mejorar y disminuir el tiempo de revisión y aprobación de los mismos. - Identificar y evaluar alternativas de mejoras para el proceso otorgamiento de préstamos, como, por ejemplo: - Homologar periódicamente con la Contraloría General de la República, los requisitos para el otorgamiento de préstamos hipotecarios por parte de la CSS. - Crear un centro de control que asegure el cumplimiento de las exigencias del control previo. - Evaluar el proceso de otorgamiento contra las mejores prácticas de otros bancos estatales.	- Reducción en el tiempo de otorgamiento de préstamos hipotecarios, con nivel un de riesgo adecuado. - Mejorar la rentabilidad del capital invertido a través de préstamos hipotecarios. - Mejora en la eficiencia y la productividad.	- Procesos; - Ambiente de control y riesgo.

Diagnóstico de la situación actual_ Proyectos de Inversión

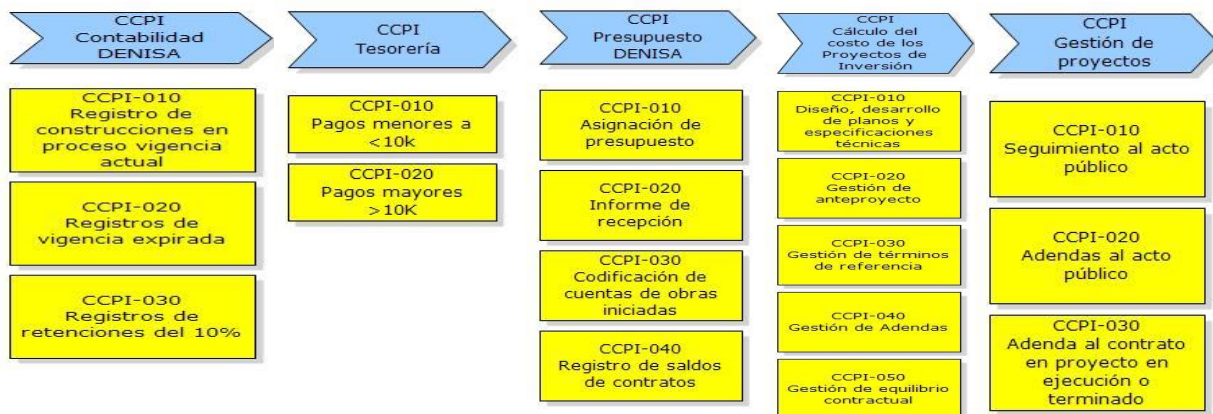
Para el desarrollo de la situación actual e identificación de brechas y oportunidades de mejoras correspondientes a **Proyectos de Inversión** y obtener un entendimiento de los procesos ejecutados, se sostuvieron **13** entrevistas con los jefes de los departamentos, (ver anexo: Minutas de entendimiento).

Dentro de los departamentos entrevistados figuran:

1. Sección de Tesorería de la Dirección Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (en adelante DENISA).
2. Sección de Administración de DENISA
3. Sección de Compras de DENISA
4. Sección de Contabilidad de DENISA
5. Dirección Nacional de Contabilidad
6. Dirección Nacional de Asuntos Administrativos
7. Dirección Nacional de Administración de Proyectos
8. Dirección Nacional de Procesos
9. Sección de Gestión de Proyectos de DENISA
10. Sección de Presupuesto de DENISA
11. Dirección Nacional de Proyectos
12. Dirección Nacional de Gestión Administrativa DENIT.
13. Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Transformación

A continuación, se muestran los **macro** procesos ejecutados por los departamentos que integran el área de Proyectos de Inversión.

Figura No. 6: Macro procesos de Proyectos de Inversión



Una vez obtenido el entendimiento general correspondiente a Inversiones|Préstamos, se realizaron las siguientes actividades específicas:

1. Análisis y evaluación de la estructura organizacional.
2. Revisión del diseño e implementación del marco normativo interno, para la planificación, ejecución y emisión de reportes del área.
3. Validación del diseño e implementación y efectividad operativa de los procesos. Análisis de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos del área.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -01	Falta de capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas/ Debilidades en los procesos y la comunicación entre las áreas operativas y el BackOffice en DENISA.	Debilidades en los procesos y en la comunicación entre el Departamento de Ejecución de Proyectos y la sección de Contabilidad en DENISA. Se identificaron siete (7) proyectos por un total de B/. 27,651,141 correspondientes a los años 2013 y 2014, que, a la fecha, no han sido capitalizados. Debido a que, el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA no remite las actas de aceptación final a la sección de Contabilidad de DENISA. Por lo cual, no se realiza una adecuada valoración de los gastos de depreciación en los estados financieros, ni la apropiada presentación de los activos fijos en el balance general.	• Revisión y depuración de la cuenta de Obras en Proceso. • Diseño e implementación de un proceso de capitalización de obras.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	• Actividades de Control; • Datos; • Estructura Organizacional; • Procesos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -02	Saldo de obras en proceso registrado directamente en el mayor general (de SAFIRO), sin contar con el detalle del mismo.	Al realizar la migración de la información registrada en el sistema Mainframe al sistema SAFIRO, se registró un saldo de B/. 11,337,702. directamente en la cuenta de obras en proceso del mayor general. No se cuenta con un detalle de cómo está compuesto este monto o si estas obras ya han concluido. Adicionalmente, el lado crédito de este asiento de carga inicial, fue realizado a la cuenta 9999999996, la cual no tiene una naturaleza definida y mantiene saldos que deben ser analizados y reclasificados. Esto causa que la CSS tenga cifras en los estados financieros de las cuales se desconoce su naturaleza.	- Realizar un análisis histórico del auxiliar en el sistema Mainframe a fin de identificar los saldos que están contenidos en este monto y realizar los registros de reclasificación o capitalización según sea el caso. - Los asientos directo al mayor general por encima de un monto determinado deben contar con la firma en señal de aprobación del Director Ejecutivo Nacional de Contabilidad y deben estar justificados y archivados con su documentación soporte.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -03	Erogaciones no capitalizadas acorde a lo establecido en la norma N.13 de Contabilidad Gubernamental. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables. Necesidad de fortalecimiento del equipo y de una evaluación formal de las competencias técnicas en la sección de contabilidad de DENISA.	Existe un total de B/. 7,454,336. asociados a consultorías de la empresa Prointec, S.A., la cual brinda servicios de inspección al proyecto "Ciudad Hospitalaria", saldos registrados a la cuenta 171 de honorarios y no a la cuenta de activos denominada: Construcciones en Proceso. De acuerdo a la Norma de Contabilidad Gubernamental N13, en su numeral 04, se establece a los Honorarios por Servicios Técnicos, como uno de los tipos de desembolsos dentro de la obra, que deben formar parte del costo de adquisición del activo. Esta situación no refleja el valor real del activo fijo una vez capitalizado y representa una sobre estimación de los gastos en los estados financieros.	- Diseñar e implementar procedimientos contables, que provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, y que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. - Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA a través de una revisión formal de las competencias técnicas de sus profesionales.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos y sus gastos.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -04	Contabilización inadecuada de anticipos concedidos a contratistas. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables.	Ausencia de un adecuado proceso de revisión por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad a la sección de Contabilidad en DENISA. Los registros de los descuentos de anticipos en el proyecto "Ciudad Hospitalaria" fueron realizados a la cuenta de Construcciones en Procesos, en lugar de afectar la cuenta de Anticipos Concedidos. El contrato con el Consorcio Construcciones Hospitalarias, contratista de dicho proyecto, establecía que las primeras cinco cuentas presentadas, corresponden a adelantos equivalentes al 15% del total de la obra, que totaliza un saldo de B/. 77,626,069.05 y posterior a estos adelantos, el contratista presentaría las cuentas de avance de obras y la CSS a descontarle dicho monto en cada pago hasta el final de la obra. Tanto los adelantos realizados a la empresa contratista por los B/. 77,626,069., como los descuentos posteriores de dichos adelantos se registraron directamente en la cuenta de construcciones en proceso (activo fijo) y no a la cuenta de anticipos concedidos, la cual es una cuenta por cobrar. Esta situación distorsiona la información de activos y cuentas por cobrar en los estados financieros y afecta la información de capital de trabajo y razón corriente de la CSS.	• Establecer un manual de procedimientos contables, que provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. • Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA y realizar una revisión formal de las competencias técnicas de los profesionales que allí laboran.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos fijos y las cuentas por cobrar.	• Actividades de Control; • Datos; • Estructura Organizacional; • Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -05	Inadecuada asignación de funciones en DENISA. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos en la sección de Presupuesto de DENISA.	Inadecuada asignación de funciones en DENISA, en cuanto a ciertas tareas que son de alto riesgo para la operación. Existen Informes de Recepción de obras duplicados en el Sistema SAFIRO. El Informe de Recepción, es una afectación que se realiza a la cuenta por pagar y la partida presupuestal para el pago de un avance en un proyecto, en función del nivel de avance de la obra. Este registro en el sistema es el que genera el pago por parte de Tesorería. Se observó el Informe de Recepción N.5100052435 a favor de Administradora de Proyectos de Construcción, S.A. por un monto de B/. 351,119.31 duplicado por el mismo monto a favor del mismo contratista en el Informe de Recepción N.5100050134. De igual forma se observó el Informe de Recepción N.5100052977, por un monto de B/. 166,721.78 a favor de Consorcio Nueva Policlínica de Chitré sin un contrato asociado. Estos Informes de Recepción se encuentran acreditando la cuenta por pagar a proveedores.	- Analizar la posibilidad de que el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA, realice los Informes de Recepción. Debido a que, este departamento es quien maneja, de primera mano, el avance de obra y genera el registro en el Informe de Recepción, lo que antecede al pago de la cuenta al contratista. - Diseñar y aprobar un manual de procedimientos, en la sección de Presupuesto de DENISA, que defina cuándo y cómo crear estos reportes en el sistema SAFIRO y su procedimiento para ser cancelados. - Establecer un procedimiento para la realización de conciliaciones mensuales, de la cuenta por pagar de contratistas, a fin de poder detectar Informes de Recepción duplicados o sin contratos asignados.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI -06	Registro inadecuado de la porción retenida de los avances de obra. Ausencia de un adecuado proceso de revisión. Ausencia de un manual de procedimientos contables.	Ausencia de un adecuado proceso de revisión por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad a la sección de Contabilidad en DENISA. Existen cuentas por pagar que no se han registrado en el sistema SAFIRO. No se han registrado tres (3) pagos del contratista APROCOSA, por el contrato de los Nuevos Consultorios de Consulta Externa para el Complejo Hospitalario AAM, correspondiente a la fianza retenida del 10%. La suma de las fianzas retenidas, pero no registradas asciende a B/. 82,471.23. Esta situación distorsiona la información de las cuentas por pagar en los estados financieros.	- Establecer un manual de procedimientos contables, que provea una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA, que incluya un proceso formal de revisión mensual, por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. - Fortalecer el equipo de Contabilidad de DENISA y realizar una revisión formal de las competencias técnicas de los profesionales que allí laboran.	Contar con cifras que reflejen la realidad contable y financiera de la CSS y se conozca el valor real de los sus activos y sus cuentas por pagar.	- Actividades de Control; - Datos; - Estructura Organizacional; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 07	Inadecuado modelo operativo para la gestión de proyectos de inversión de tecnología	El modelo operativo para la ejecución de proyectos de inversión de tecnología, muestra deficiencias, debido a que no se visualiza claramente los roles, responsabilidades e interacción con otras áreas, dentro del mismo. La información solicitada para realizar la evaluación del área, acorde al alcance del proyecto, no fue gestionada de manera adecuada, ya que no se identificó la existencia, de forma clara, de los roles y responsabilidades para la gestión de los mismos. La información solicitada no fue suministrada en tiempo y forma por el área correspondiente al componente de Proyectos de Inversión de Tecnología. Para la evaluación de los controles que mitiguen los riesgos asociados a los procesos ejecutados por la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Transformación, se solicitó información; sin embargo, la información provista alcanzó un 16% de lo solicitado. Dentro de la información revisada, existen documentos de aceptación cuatro (4) (actas de aceptación final) sin su debida firma. No se pudo obtener documentación que permitiera la trazabilidad de los proyectos, lo que indica que el modelo operativo no está operando eficientemente. Adicional a lo anterior, la Dirección no proporcionó los reglamentos operativos relacionados a la implementación de proyectos de tecnología.	Diseñar un modelo operativo, en donde se definan claramente roles, responsabilidades y la interacción con otras áreas.	Adecuada administración de los proyectos. Documentación adecuada de los registros contables correspondientes a los proyectos.	- Estructura Organizacional; - Actividades de Control; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 08	Documentación dispersa y con dificultad en la obtención de la misma	De acuerdo a lo observado, no se cuenta con un expediente por proyecto que contenga la documentación relevante a todas las fases del mismo y en donde se visualice su trazabilidad. Como parte de la evaluación, se seleccionó una muestra de nueve (9) proyectos y se solicitó la siguiente información: Acta de Constitución del Proyecto, pliego de cargos, cronograma inicial del proyecto, contrato, orden de proceder, informes de recepción, registros contables de los pagos, copias de cheques de pago, auxiliar de la cuenta por pagar, acta de aceptación final y reglamentos operativos relacionados a la implementación de proyectos de tecnología. Al obtener la documentación solicitada, se visualizó que la información para evaluar los controles ejecutados por la CSS en función de proyectos de inversión de tecnología, no contaba con un expediente único, además de no contar con una definición clara de quien debe resguardar dicha información. No se obtuvo información correspondiente a tres (3) proyectos y en relación a los otros seis (6), no se proporcionaron los requerimientos de manera integral. Dentro de los documentos no proporcionados figuran: Pliego de cargos, Contrato, Orden de proceder, Informes de recepción, Registros contables de los pagos, Copia de los cheques de pagos y Auxiliar de cuentas por pagar.	La gestión de Proyectos de Información de Tecnología debe adoptar un flujo de procesos donde las actividades administrativas converjan en una sola área, se tramiten por una sola Dirección y se cuente con una administración adecuada de los documentos, a través de un expediente único por proyecto, a fin de contar con los controles adecuados de gestión y documentación.	Adecuada administración de los proyectos.	- Actividades de Control; - Procesos.

Proyectos de inversión| Tecnología

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
B- PRI T - 09	Inadecuada gestión en la gobernabilidad de los datos	A través de la ejecución de entrevista con DENIT, se pudo identificar una inadecuada gestión en la gobernabilidad de los datos ingresados en el sistema, producto de la gestión de proyectos de inversión en infraestructura tecnológica.	Establecer una estructura de gobernabilidad de datos, de manera de contar con datos veraces y confiables.	Adecuada administración de los proyectos.	- Actividades de Control; - Datos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -01	Inadecuada segregación de funciones en la sección de Presupuesto DENISA.	En la sección de Presupuesto de DENISA, se realiza la codificación de cuentas una vez que los contratistas presentan la cuenta para la gestión del pago. Al aplicar dichos registros en el sistema SAFIRO, se afectan las partidas presupuestarias y el objeto de gasto, una vez el contratista presenta la cuenta para el pago. Adicionalmente, la sección de Presupuesto de DENISA realiza los Informes de Recepción, dónde se ingresa el avance de la obra y se acredita la cuenta por pagar. Estas funciones son incompatibles entre sí, debido a que el mismo funcionario reserva la partida presupuestaria a través del Informe de Recepción y codifica la cuenta antes de realizar el pago. Adicionalmente, la información del avance que se registra en el Informe de Recepción, se maneja en la sección de Ejecución de Proyectos, la sección de Presupuesto no cuenta con esta información.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Ejecución de Proyectos de DENISA, realice los Informes de Recepción. Debido a que, este departamento es quien maneja, de primera mano, el avance de obra y genera el registro en el Informe de Recepción, lo que antecede al pago de la cuenta al contratista.	Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.	Ambiente de Control y Riesgo.

Proyectos de inversión| Infraestructura

#	Nombre de la Brecha/ Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -02	Inadecuado proceso de inclusión de nuevos contratistas en el sistema SAFIRO.	Proceso inadecuado de inclusión de proveedores en el sistema SAFIRO. El maestro de proveedores contiene, en múltiples casos, nombres de proveedores repetidos con diferentes números de proveedores asociados, lo que implica un riesgo inherente de que se genere más de un pago a un mismo contratista, a través de dos o más números de proveedor diferente.	- Realizar una depuración del maestro de Proveedores en el sistema SAFIRO. - Aprobación de un reglamento que especifique cómo se deben ejecutar los registros en el Maestro de Proveedores, que incluya, la información mínima que debe reflejar la bitácora en el sistema SAFIRO y las aprobaciones con las que debe contar cada registro.	Mitigación del riesgo de registros inadecuados que afecten la veracidad y confiabilidad de los informes contables y financieros.	- Actividades de Control; - Datos; - Procesos.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -03	Ejecución manual de procesos críticos.	El sistema SAFIRO genera información en relación de pagos de proveedores, únicamente hasta el nivel de empresa. Sin embargo, no genera información de pagos y saldos detallados por contrato, por lo que, si un contratista tiene, por ejemplo, 10 proyectos con la CSS, únicamente se podrán visualizar los pagos realizados a ese contratista, pero no la información en relación a los pagos que se realizan a contratos determinados, saldos por contratos ni por obras. Para contar con esta información, la sección de Contabilidad de DENISA gestiona un archivo en Microsoft Excel, el cual se exporta de SAFIRO y se adecua para poder obtener la información necesaria de la cuenta de Construcciones en Proceso. Esta situación incrementa el riesgo de errores operativos y la posibilidad de pagos errados a proveedores.	Realizar mejoras y adecuaciones al sistema SAFIRO, a fin de que se genere la información necesaria a nivel de contrato y obra. Las mejoras deben ser realizadas contando con la asistencia y la cooperación de los usuarios del sistema.	Generar información requerida, directamente del sistema SAFIRO, a fin de poder contar con el detalle de saldos y pagos por contrato y obras específicas.	• Actividades de Control; • Datos; • Procesos.
OP- PRI -04	Organigrama desactualizado de DENISA.	El organigrama de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (DENISA), se encuentra desactualizado y no incluye las secciones: Control de Calidad y Presupuesto de Obras, Administración, Presupuesto y Contabilidad.	Realizar anualmente una revisión de la estructura y documentar un organigrama, que refleje el sistema jerárquico y funcional actual de DENISA.	Adecuada claridad y gobernabilidad en las estructuras existentes.	Estructura Organizacional.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -05	Ausencia de manuales de procedimientos.	No se han diseñado y documentado formalmente manuales de procedimiento que establezcan el “deber ser” en las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto de DENISA.	Documentar los procesos y tareas en manuales a nivel de actividades en las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto de DENISA. La materialidad de las transacciones en esta dirección exige incluso mantener los riesgos y controles documentados en una matriz para tal propósito.	• Uniformidad y eficiencia en los procesos. • Documentación de los procesos revisados y aprobados. • Transferencia de conocimientos.	Procesos.
OP- PRI -06	Estructura inadecuada en la sección de Contabilidad DENISA.	En el año 2014, se realizaron transacciones por saldos mayores a 500 millones de dólares, correspondientes a una multiplicidad de tareas contables. Sin embargo, la sección de Contabilidad de DENISA cuenta con cuatro (4) funcionarios, de los cuales dos (2), son contadores, una asistente y la jefa de la sección, quien realiza las conciliaciones de cuentas.	Realizar una evaluación de la carga de trabajo y las tareas de la sección de Contabilidad de DENISA, a fin de evaluar la cantidad idónea de profesionales requerida así como las competencias técnicas necesarias para realizar las tareas de análisis, registro, conciliación y reportes.	Disminución en los errores de registro y en las cifras de los Estados Financieros.	Estructura Organizacional.

Proyectos de inversión | Infraestructura

#	Nombre de la Brecha / Oportunidad de mejora	Descripción de la Brecha / Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva
OP- PRI -07	Ausencia de un adecuado proceso de revisión.	La sección de contabilidad de DENISA no es objeto de un proceso de revisión constante ni periódico de sus registros, análisis y conciliaciones por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad. La ausencia de revisiones periódicas a las funciones de esta sección, incrementa el riesgo de cifras inexactas y/o mal ubicadas en los estados financieros de la CSS.	Establecer un manual de procedimientos contables, que les provea de una guía detallada de registros, actividades y controles que se deben ejecutar en la sección de Contabilidad de DENISA y que incluya un proceso formal de revisión mensual por parte de la Dirección Nacional de Contabilidad.	Disminución en los errores de registro y en las cifras de los Estados Financieros.	• Actividades de Control; • Datos; • Procesos.
OP- PRI -08	Ausencia de manuales de procedimiento.	Insuficiencia en el conocimiento de los sistemas de la CSS.	• Establecer sesiones de capacitación y formación a los funcionarios, en relación a los módulos y funciones del sistema SAFIRO. • Ejecutar sesiones de validación del conocimiento adquirido.	• Asegurar el conocimiento integral de los módulos y funciones de los sistemas, y la automatización de las funciones ejecutadas manualmente. • Mejora la integridad de la información de los estados financieros.	Estructura Organizacional.



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web <http://www.deloitte.com/somos>.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.



Servicio de consultoría para la evaluación de los estados financieros de la Caja de Seguro Social (Auditoría Interna, Inversiones, Préstamos y Proyectos de Inversión), de los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Informe definitivo| Resumen ejecutivo de cierre
22 de agosto del 2017

Contenido

	Antecedentes	03
	Enfoque de trabajo realizado	05
	Resumen ejecutivo	07
	Resumen de resultados por área	09
	Próximos pasos	13



Antecedentes

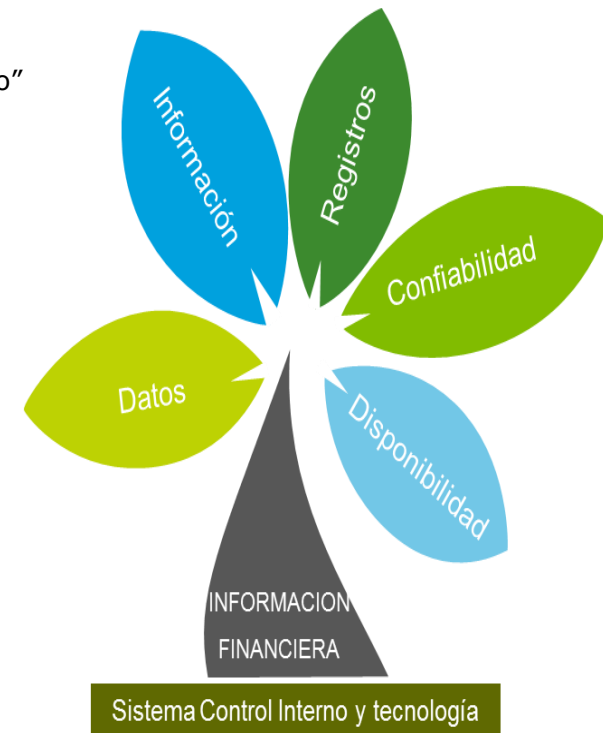


Antecedentes

La visión de Deloitte para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud, se fundamenta en tres dimensiones: cultura, personas y mejores prácticas.

Durante la ejecución del proyecto, se ejecutaron actividades (acorde al cronograma de trabajo previamente establecido), con el objetivo de analizar el estado de madurez en que se encuentra la Caja de Seguro Social, en adelante CSS, y así identificar brechas u oportunidades de mejoras en las áreas de Auditoría Interna, Inversiones| Préstamos y Proyectos de Inversión (Infraestructura y Tecnología). A partir de este análisis, se definieron iniciativas de mejora propuestas para el cierre de dichas brechas y se establecieron las prioridades acorde a las necesidades de la CSS.

Los resultados obtenidos fueron presentados en los documentos “Informe de Entendimiento” y en el “Informe de Análisis y Diseño Plan de Ruta”, respectivamente.



Enfoque del trabajo realizado

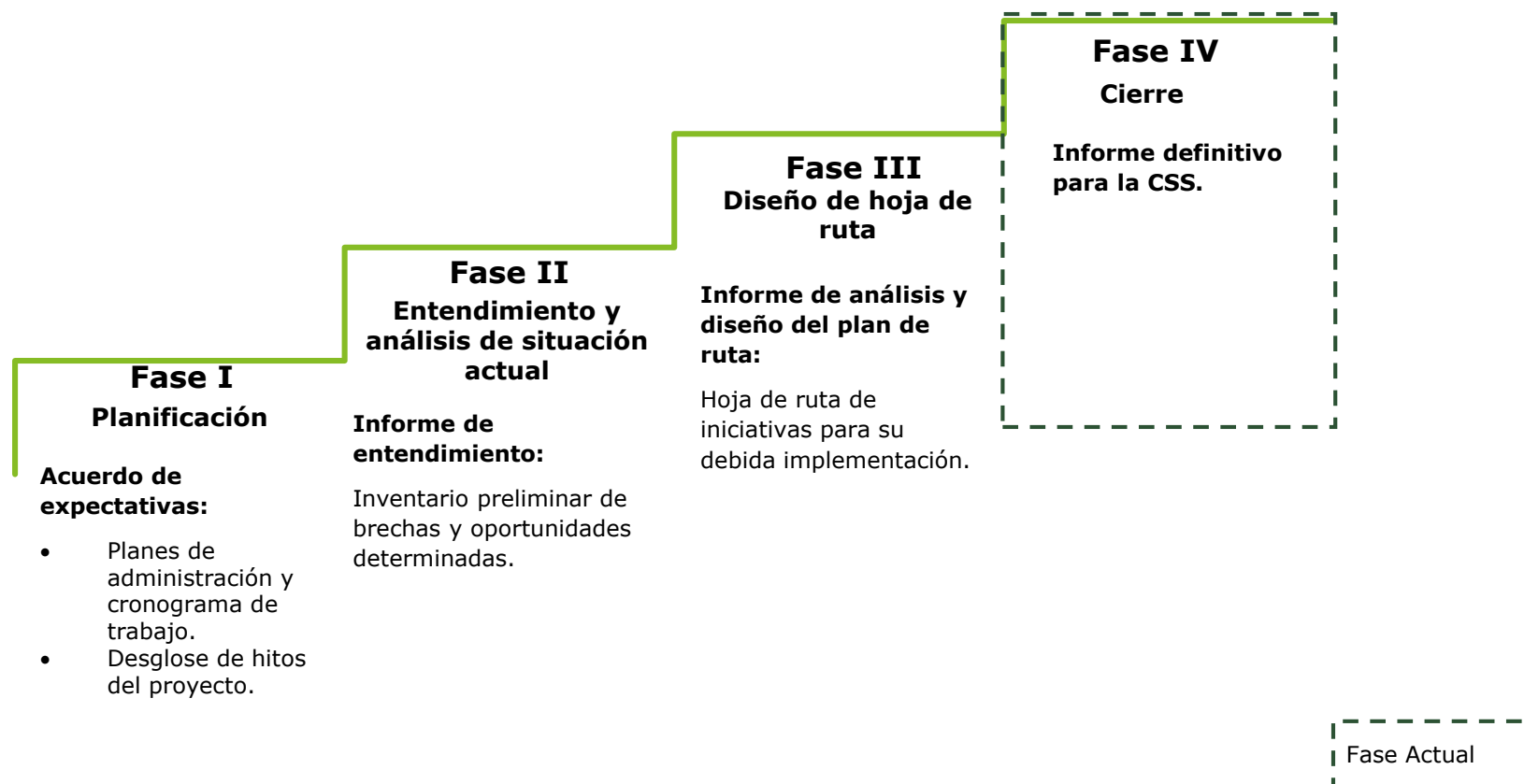




Enfoque del trabajo realizado

Nuestro enfoque

Con base en los resultados de las fases anteriores, presentamos la Fase IV del proyecto, correspondiente al cierre del mismo, Informe definitivo, en donde se presentan los resultados de las fases de planificación, entendimiento y análisis de la situación actual, y diseño de hoja de ruta.





Resumen Ejecutivo





Resumen Ejecutivo

Con base en la evaluación y el análisis efectuado sobre las áreas de Auditoría Interna, Inversiones | Préstamos y Proyectos de Inversión, se identificaron brechas y oportunidades de mejora determinadas, en función del cumplimiento del marco normativo interno y mejores prácticas. Considerando una visión holística, se cubrieron los siguientes aspectos: análisis de la estructura organizacional, roles y responsabilidades, nivel de autonomía y comunicación de las áreas dentro del alcance con los entes de gobierno corporativo, y la revisión de Políticas, procesos, controles, tecnología y datos.

Se identificaron un total de **29 brechas** y **37 oportunidades de mejoras**, se diseñaron **62 iniciativas**, que permitirán a la CSS alinearse adecuadamente para la generación oportuna de estados financieros confiables.

A continuación, se presenta la totalización de las brechas y oportunidades de mejoras identificadas para las tres (3) áreas dentro del alcance.



! Resumen de resultados por área



! Brechas u oportunidades de mejoras

Con base en nuestro análisis realizado, se observaron las siguientes brechas de riesgo, que representan un mayor impacto sobre las operaciones y las estrategias de la CSS:

Auditoría Interna



- Ausencia de un proceso de seguimiento de los hallazgos detectados por la Contraloría General de la República de Panamá.
- Ausencia de un protocolo de comunicación de la Comisión de Auditoría con la Junta Directiva.
- Inactividad del Comité de Auditoría.
- Metodología de evaluación de riesgos no definida.
- Enfoque inadecuado en la planificación anual de auditoría.
- Cumplimiento parcial de los planes de auditoría.
- Deficiencia en el monitoreo de los hallazgos.
- Carencia de recursos tecnológicos para la gestión de auditoría.

Inversión | Préstamos



- Procedimientos desactualizados.
- Operaciones manuales sobre la gestión y seguimiento de inversiones.
- Falta de segregación de cuentas en el Banco Nacional.
- Inadecuados procesos de contratación de la aseguradora que cubre la póliza colectiva de vida.
- Procesos inadecuados de registro en SAFIRO.
- Ejecución manual de procesos críticos.
- Inexistencia del proceso de gestión de préstamos morosos.
- Procedimiento inadecuado para la gestión de préstamos hipotecarios.

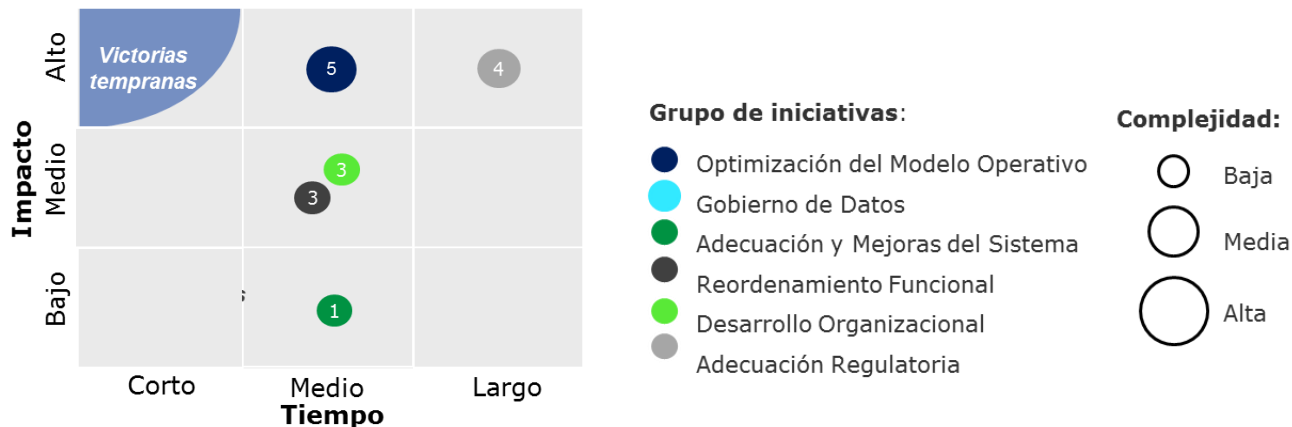
Proyectos de Inversión



- Falta de capitalización y depreciación de obras de infraestructura terminadas.
- Saldo de obras en proceso registrado directamente en el mayor general (de SAFIRO), sin contar con el detalle del mismo.
- Erogaciones no capitalizadas acorde a lo establecido en la norma N.13 de Contabilidad Gubernamental.
- Contabilización inadecuada de anticipos concedidos a contratistas.
- Inadecuada asignación de funciones en DENISA.
- Registro inadecuado de la porción retenida de los avances de obra.
- Falta de acceso a la documentación relevante a Proyectos de Inversión de Tecnología.



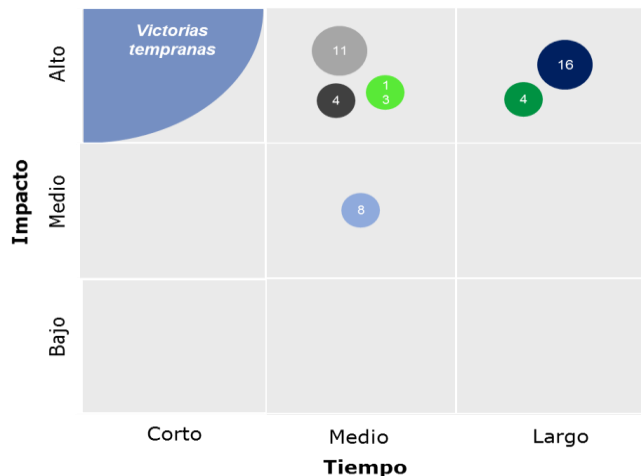
Mapa de ruta de implementación- Auditoría Interna



Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Área ejecutora	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	AI	AI	IN-AI-01	14	Corto																								
		AI	CA	IN-AI-02.2	15	Corto																								
		AI	AI	IN-AI-04.1	17	Medio																								
		AI	AI	IN-AI-05	18	Medio																								
		AI	AI	IN-AI-07.1	20	Corto																								
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	AI	DENRH	IN-AI-08	21	Corto																								
		AI	DENRH	IN-AI-10	23	Medio																								
		AI	AI	IN-AI-12	25	Corto																								
Adecuación y mejora de sistemas	Automatización	AI	DENIT	IN-AI-06.1	19	Medio																								
Desarrollo organizacional	Capacitación	AI	AI	IN-AI-04.2	17	Medio																								
		AI	AI	IN-AI-06.2	19	Medio																								
		AI	AI	IN-AI-07.2	20	Corto																								
Adecuación regulatoria	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y	AI	CA	IN-AI-02.1	15	Corto																								
		AI	DG	IN-AI-03	16	Corto																								
		AI	JD	IN-AI-09	22	Largo																								
		AI	AI	IN-AI-11	24	Largo																								



Mapa de ruta de implementación- Inversiones



Grupo de iniciativas:

- Optimización del Modelo Operativo
- Gobierno de Datos
- Adecuación y Mejoras del Sistema
- Reordenamiento Funcional
- Desarrollo Organizacional
- Adecuación Regulatoria

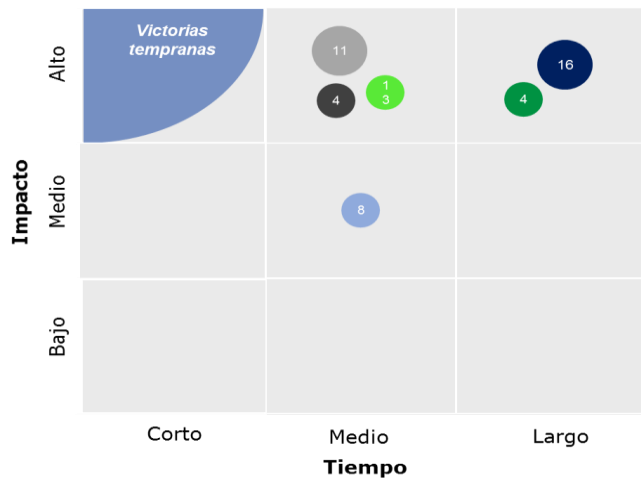
Complejidad:

- Baja
- Media
- Alta

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Área ejecutora	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	Inversiones	DNF y DNC	IN-INV-01.1	28	Medio																									Media	Alto	
		Inversiones	DNAA	IN-INV-02.1	29	Largo																									Media	Alto	
		Inversiones	DNF (DT)	IN-INV-03	30	Corto																									Baja	Bajo	
Gobierno de Datos	Seguridad de la información	Inversiones	DENIT	IN-INV-06	33	Corto																									Baja	Bajo	
	Proceso de depuración de datos	Inversiones	Inversiones y DENIT	IN-INV-07	34	Corto																									Baja	Medio	
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	Inversiones	DNC	IN-INV-04	31	Corto																									Baja	Medio	
		Inversiones	DNF (UTEI)	IN-INV-05.1	32	Medio																									Media	Medio	
Adecuación y mejora de sistemas	Automatización y mejora	Inversiones	DENIT	IN-INV-08	35	Largo																									Media	Alto	
Desarrollo organizacional	Capacitación	Inversiones	DNF	IN-INV-01.3	28	Medio																									Media	Alto	IN-INV-01.1 y IN-INV-01.2
		Inversiones	DNF	IN-INV-02.2	29	Largo																									Media	Alto	IN-INV-02.1
Adecuación regulatoria	Creación, modificación y/o adopción de	Inversiones	DNF	IN-INV-01.2	28	Medio																									Media	Alto	IN-INV-01.1
		Inversiones	DNF (UTEI)	IN-INV-05.2	32	Medio																									Media	Medio	IN-INV-05.1



Mapa de ruta de implementación- Inversiones| Préstamos personales



Grupo de iniciativas:

- Optimización del Modelo Operativo
- Gobierno de Datos
- Adecuación y Mejoras del Sistema
- Reordenamiento Funcional
- Desarrollo Organizacional
- Adecuación Regulatoria

Complejidad:

- Baja
- Media
- Alta

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Área ejecutora	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	PP	DNF(PP) y DNC	IN-PP-01.1	38	Medio																									Alta	Medio	
		PP	DNF(PP)	IN-PP-02.1	39	Medio																									Alta	Medio	
Gobierno de Datos	Proceso de depuración de datos	PP	DNF(PP) y DNC	IN-PP-03	40	Medio																									Media	Medio	
		PP	DNF(PP)	IN-PP-04.1	41	Corto																									Baja	Medio	
	Seguridad de la información	PP	DENIT	IN-PP-05	42	Corto																									Baja	Bajo	
		PP	DNF(PP) y DENIT	IN-PP-06	43	Corto																									Baja	Bajo	
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	PP	DENRH y DNF(PP)	IN-PP-07	44	Corto																									Baja	Bajo	
Adecuación y mejora de	Automatización y mejora	PP	DNF(PP) y DENIT	IN-PP-09	46	Medio																									Media	Alto	
		PP	DNC y DNF(PP)	IN-PP-08	45	Corto																									Baja	Medio	
Desarrollo organizacional	Capacitación	PP	DNF(PP)	IN-PP-01.3	38	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-01.1 y IN-PP-01.2
		PP	DNF(PP)	IN-PP-02.3	39	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-02.1 y IN-PP-02.2
		PP	DNF(PP)	IN-PP-01.2	38	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-01.1
Adecuación regulatoria	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y	PP	DNF(PP)	IN-PP-01.2	39	Medio																									Alta	Medio	IN-PP-02.1
		PP	DNF(PP)	IN-PP-04.2	41	Corto																									Baja	Medio	IN-PP-04.1



- Optimización del Modelo Operativo
- Gobierno de Datos
- Adecuación y Mejoras del Sistema
- Reordenamiento Funcional
- Desarrollo Organizacional
- Adecuación Regulatoria

Complejidad:

○ Baja
○ Media
○ Alta

! Mapa de ruta de implementación- Inversiones| Préstamos hipotecarios

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Área ejecutora	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	PH	DNF(PH) y DNC	IN-PH-01.1	49	Corto																														Baja	Medio		
		PH	DNF(PH)	IN-PH-02.1	50	Medio																														Media	Medio		
		PH	DNF(PH)	IN-PH-03.1	51	Medio																														Media	Medio		
		PH	DNF(PH) y DNC	IN-PH-04.1	52	Corto																														Baja	Medio		
		PH	DNF(PH)	IN-PH-07	55	Corto																														Baja	Bajo		
		PH	DENIT y DNF(PH)	IN-PH-08.1	56	Medio																														Baja	Medio	IN-PH-8.2	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-09.1	57	Corto																														Baja	Bajo		
		PH	DNF(PH)	IN-PH-10	58	Medio																														Media	Medio		
Gobierno de Datos	Seguridad de la información	PH	DENIT	IN-PH-05	53	Corto																														Baja	Bajo		
	Gobernanza de roles	PH	DENIT	IN-PH-06	54	Corto																														Baja	Bajo		
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	PH	DNF(PH) y DENRH	IN-PH-14	62	Medio																															Baja	Medio	
Adecuación y mejora de sistemas	Automatización y mejora	PH	DENIT y PH	IN-PH-11.1	59	Medio																															Baja	Bajo	
	Interfaces/ Desarrollos	PH	DENIT	IN-PH-12	60	Medio																															Baja	Bajo	
Desarrollo organizacional	Capacitación	PH	PH y DENIT	IN-PH-13	61	Corto																															Baja	Bajo	
		PH	DNF(PH) y DNC	IN-PH-01.3	49	Corto																														Baja	Medio	IN-PH-01.1 y IN-PH-01.2	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-02.3	50	Medio																														Media	Medio	IN-PH-02.1 y IN-PH-02.2	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-03.3	51	Medio																														Media	Medio	IN-PH-03.1 y IN-PH-03.2	
		PH	DNF(PH) y DNC	IN-PH-04.3	52	Corto																														Baja	Medio	IN-PH-04.1 y IN-PH-04.2	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-08.3	56	Medio																														Baja	Medio	IN-PH-8.1, IN-PH-8.2	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-09.3	57	Corto																														Baja	Bajo	IN-PH-09.1 y IN-PH-09.2	
		PH	DENIT y PH	IN-PH-11.2	59	Medio																															Baja	Bajo	IN-PH-11.1
Adecuación regulatoria	Creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas.	PH	DNF(PH) y DNC	IN-PH-01.2	49	Corto																															Baja	Medio	IN-PH-01.1
		PH	DNF(PH)	IN-PH-02.2	50	Medio																														Media	Medio	IN-PH-02.1	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-03.2	51	Medio																														Media	Medio	IN-PH-03.1	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-04.2	52	Corto																														Baja	Medio	IN-PH-04.1	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-08.2	56	Medio																														Baja	Medio	IN-PH-8.1	
		PH	DNF(PH)	IN-PH-09.2	57	Corto																														Baja	Bajo	IN-PH-09.1	



Mapa de ruta de implementación- Proyecto de inversión



Grupo de iniciativas:

- Optimización del Modelo Operativo
- Gobierno de Datos
- Adecuación y Mejoras del Sistema
- Reordenamiento Funcional
- Desarrollo Organizacional
- Adecuación Regulatoria

Complejidad:

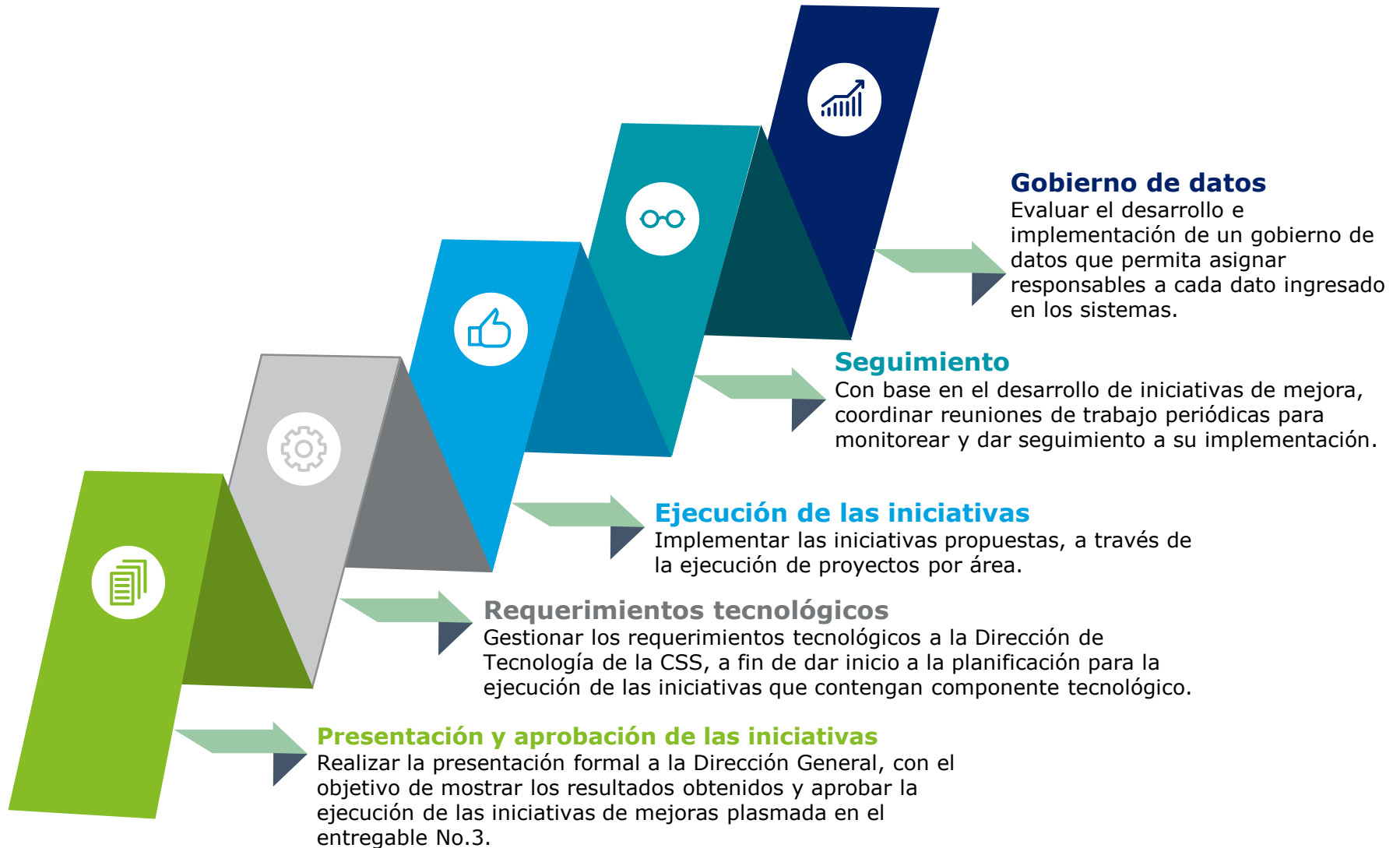
- Baja
- Media
- Alta

Nombre de la iniciativa	Actividad de la iniciativa	Área	Área ejecutora	Código de Iniciativa	Nº de página de la iniciativa	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Complejidad	Impacto	Dependencias
Optimización del Modelo Operativo	Depuración y diseño de procesos	PdI	DENISA y DNC (I)	IN-PINV-01	65	Medio																											Media	Alto	
		PdI	DENISA y DNC (I)	IN-PINV-03	67	Corto																											Media	Alto	IN-PINV-01
		PdI	DENISA y DNC (I)	IN-PINV-02	66	Medio																											Media	Alto	IN-PINV-03
		PdI	DENFA y DENIT (T)	IN-PIINVT-09.1	73	Largo																											Baja	Alto	
		PdI	DENFA y DNP (T)	IN-PINV-11.1	75	Medio																											Media	Alto	
Gobierno de Datos	Proceso de depuración de datos	PdI	DENFA(I)	IN-PINV-04	68	Medio																											Media	Bajo	
		PdI	DENIT (T)	IN-PINVIT-10	74	Corto																											Media	Alta	
Reordenamiento funcional	Estructura organizacional	PdI	DENIT y PH	IN-PINV-06	70	Corto																											Media	Bajo	IN-PINV-01
		PdIT	DENFA Y DENIT (T)	IN-PIINVT-08	72	Largo																											Baja	Alto	
Adecuación y mejora de sistemas	Automatización y mejora	PI	DENIT (I)	IN-PINV-05	69	Corto																											Media	Medio	
Desarrollo organizacional	Capacitación	PdI	DENIT y PH	IN-PINV-07	71	Corto																											Baja	Medio	IN-PINV-01
		PdIT	DENFA Y DENIT (T)	IN-PIINVT-09.2	73	Corto																											Baja	Alto	IN-PIINVT-09.1
		PdI	DENFA y DNP (T)	IN-PINV-11.2	75	Corto																											Media	Alto	IN-PINV-11.1

Próximos pasos



Próximos pasos





Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [**http://www.deloitte.com/somos**](http://www.deloitte.com/somos).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

Información para uso interno.

© 2017 | Deloitte Consultores, S.A.