



Acuerdo de Expectativas

CONTRATACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DEL CONSULTORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (INGRESOS Y
ACTIVOS FIJOS DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)

Control de Documento

Propietarios de Documento	Proyecto/Rol
Jennifer Alfaro	Gerente de Proyecto EY
Mariela Contreras	Gerente de Proyecto CSS

Control de Versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción del Cambio
1.0	28/04/2017	Jennifer Alfaro	Creación del Documento
2.0	05/05/2017	Jennifer Alfaro	Modificación según memorando DNC-M-327-2017
3.0	08/05/2017	Jennifer Alfaro	Modificaciones según solicitud vía correo electrónico del 06/05/2017
4.0	09/05/2017	Jennifer Alfaro	Modificación según solicitud vía correo electrónico del 08/05/2017
5.0	09/05/2017	Jennifer Alfaro	Modificación según solicitud vía correo electrónico del 09/05/2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
Antecedentes	5
Objetivos del Proyecto	7
Alcance del Proyecto	8
Estructura del equipo consultor	10
Descripción de Entregables	11
Descripción de Partes Interesadas.....	13
Plan de Comunicación.....	17
Protocolo para resolución de conflictos	18
Plan de Proyecto.....	21
Presentado por	22
Aprobaciones	22

Resumen Ejecutivo

La carta del proyecto define el alcance, los objetivos y el enfoque general para el trabajo a realizar. Es un elemento fundamental para la iniciación, planificación, ejecución, control y evaluación del proyecto. Debe ser el único punto de referencia en el proyecto para concertar los objetivos, alcance, organización, presupuestos y plan de trabajo general. Además, sirve como un acuerdo entre el equipo del proyecto y los promotores, sobre la contratación que será ejecutada de acuerdo con el presupuesto, las limitaciones de tiempo, riesgos, recursos y estándares acordados.

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 del 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 CSS ha identificado las siguientes áreas que formarán parte del alcance de este proyecto:

1. Ingresos
2. Activos fijos

Objetivos del Proyecto

Objetivos del presente proyecto son:

- Diagnosticar las oportunidades de mejora de la Caja de Seguro Social en las áreas de Ingresos y Activos Fijos, mediante la evaluación de las cifras de cada área, presentadas en los estados financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014, con el fin de que puedan generar en un futuro Estados Financieros oportunos y confiables.
- Priorizar las iniciativas definidas para solventar las oportunidades identificadas.
- Proponer un mapa de ruta para la ejecución de dichas iniciativas.

Alcance del Proyecto

El consultor prestará el servicio de acuerdo a las condiciones en el contrato y en las especificaciones técnicas siguientes:

Activos fijos:

- Evaluar la parte de la estructura dentro de los sistemas utilizados actualmente, SAFIRO y MAINFRAME, en cuánto a los activos fijos para lograr identificar las debilidades humanas y tecnológicas, que inciden directamente en los estados financieros.
- Evaluar el proceso del registro logístico de los activos fijos, sobre la base del volumen de la transacción y no por renglón, ya que la metodología actual provoca un atraso en los registros de segregación y actualización.
- Verificar porqué en el sistema SAFIRO, aplica la depreciación sobre activos que no han concluido su trámite o proceso de compra.
- Evaluar la aplicación de depreciación automática en SAFIRO y manual en MAINFRAME que se registran a través de comprobantes de diario.
- Evaluar si es posible integrar un reporte de activo fijo en SAFIRO

Ingresos

- Evaluar si la información que genera el proveedor SIPE (Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas), en la dispersión de los cobros de los empleadores. Al respecto, dicha información no se proporciona en tiempo oportuno, completo y real, afectando a otros procesos en base a estimados sobre el impuesto sobre la renta, seguro educativo y el aporte del 0.8% que paga el estado sobre el salario básico.
- Valorar la funcionalidad del sistema SIPE, ya que esto repercute en los estados financieros, debido a que contamos con dos sistemas diferentes SIPE y ZAFIRO, que no se complementan entre sí.

Limitaciones a la realización del servicio

- a. Sin perjuicio de cualquier disposición contraria contenida en el presente contrato, el consultor no asumirá responsabilidad alguna por cualquier producto, programa o servicio de terceros o cumplimiento con sus especificaciones. Al brindar la caja el acceso a los mismos, no se transgredirá derecho de propiedad intelectual alguno que corresponda a terceros.
- b. El consultor no abordará ni corregirá los errores o defectos en los sistemas informáticos, otros dispositivos o componentes del mismo, sin importar si se deben a una captura, almacenamiento, interpretación, procesamiento o reporte de datos imprecisos o ambiguos. El consultor no será responsable de cualquier defecto o problema que surja de, o relacionado con, el procesamiento de datos en cualquiera de los sistemas de la Caja de Seguro Social.

- c. El consultor emitirá sus comentarios o recomendaciones con respecto a las capacidades funcionales o técnicas de cualquier producto que La Caja esté utilizando o considerando utilizar únicamente con base en la información proporcionada por los proveedores de La Caja, ya sea de manera directa o a través de personal de La Caja, además, el consultor no será responsable de integridad o exactitud de esta información.

Para la ejecución del proyecto la empresa Ernst&Young aportará lo siguiente:

- Enfoque global y flexible centrado en las principales herramientas tecnológicas GRC del mercado
- Equipo interdisciplinario con conocimiento y experiencia en procesos, riesgos y tecnología
- Modelo de entrega de servicios e indicadores clave de gestión (KPIs)
- Diagnóstico de evaluación basado en prácticas líderes y modelos de apalancamiento
- Contenido y habilitadores específicos de la industria
- Liderazgo central con autoridad para toma de decisiones
- Comunicación permanente con los diferentes niveles de su organización
- Conexión al network, global de conocimiento de CSS
- Evaluación y validación sistemática del desempeño
- Co-desarrollo y evolución con su empresa

Alcance Técnico

Únicamente se analizará el impacto de las herramientas y aplicaciones tecnológicas que tengan incidencia sobre la generación de estados financieros para las Áreas de Ingresos y Activos Fijos. No se instalará o modificará la funcionalidad de ninguna herramienta tecnológica utilizada por CSS de Panamá.

Alcance Geográfico

El alcance geográfico se limita a la ubicación de las oficinas de CSS en Ciudad de Panamá, Panamá.

Estructura del equipo consultor

Estructura de Proyecto	Roles y Responsabilidades				Seguimiento	
Comité Directivo	 Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración  Director Ejecutivo Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo  Director Nacional de Planificación  Director Nacional de Ingresos  Director Nacional de Auditoría  Director Nacional de Compras  Director Nacional de Logística  Director Nacional de Asuntos Administrativos  Director Nacional de Finanzas  Unidad Técnica de Inversión  Gerente de Proyecto  Carmen Rovira  Alberto Quirós				► La toma de decisiones para el proyecto ► Monitorear el progreso y validar entregables ► Resolver problemas y gestionar los riesgos	► Asistencia a sesiones de comité directivo que sean convocadas
Gerencia de Proyecto	 Mariela Contreras  Jennifer Alfaro  EY				► Responsable de la entrega del proyecto. ► Supervisa el progreso, gestiona alcance y asegura que se cumplan los requisitos y calidad de los entregables. ► Participar y gestionar los interesados del proyecto ► Desarrollar, mantener y supervisar el plan general del proyecto	► Sesiones Quincenales de Avance ► Proveer información para toma de decisiones a la organización
Líderes (parte del equipo de proyecto)	 Ernesto Cabalceta (Operación y Procesos) EY  Marjorie Hernández (Asesoría Financiera) EY  Daniel Solórzano (Organización) EY  Jorge Say (Tecnología) EY				► Planificar cada flujo de trabajo con la gerencia del proyecto ► Administrar el cumplimiento en tiempo y calidad de los entregables ► Mantener a la gerencia de proyecto informada sobre avances, riesgos y temas importantes de proyecto ► Participar en la elaboración de informes de avance ► Elaboración de productos de trabajo	► Sesiones Quincenales de Avance
Equipo de Proyecto	 Mariela Leiva EY  Julio Campos EY  Fabián Ramírez EY  Evelyn Cortez EY				► Mantener informada a la gerencia de proyecto ► Producir entregables de calidad y a tiempo	► Sesiones de trabajo con equipo de proyecto

Descripción de 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

Entregable	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.

FASE II - INFORME DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Entregable	El informe de las Oportunidades de Mejora que servirán 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.

FASE III - INFORME DE PRIORIZACION DE INICIATIVAS

Entregable	Identificar del listado de oportunidades de mejora y definir las iniciativas o alternativas que forman una ventaja operacional a corto o mediano plazo, el cual deberá incluir el grado de complejidad de implementación.

FASE IV - MAPA DE RUTA | INFORME FINAL

Entregable	Reporte final que definirá las iniciativas, programas o proyectos por área e incluirá los supuestos a ser considerados para poder implementar dichas iniciativas.

Los entregables serán remitidos por algún miembro del equipo de EY al Comité Directivo, quien los revisará y aprobará con base al ciclo de aceptación detallado en este documento.

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, según se establece en el Plan de Comunicación en este documento.

Descripción de Partes Interesadas

Rol	Responsable	Funciones
Patrocinador del Proyecto	Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración	▪ Ofrecer Patrocinio a alto nivel. ▪ Participar de las reuniones de avance del proyecto. ▪ Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto. ▪ Proporcionar orientación y dirección al Administrador del Proyecto y equipo de Proyecto ▪ Aprobar los entregables finales. ▪ Evaluar la efectividad de los recursos externos e internos y provee retroalimentación de los resultados. ▪ Apoyar a la resolución de conflictos de alto nivel.

Gerente del Proyecto	Gerente de Proyectos de Consultoría	▪ 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 EY incluyendo la planeación inicial del proyecto, seguimiento y reportes de avance. ▪ Contribuir al proyecto con su experiencia y conocimiento. ▪ Dar retroalimentación al equipo de EY sobre los resultados obtenidos durante el proyecto. ▪ Rendir 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 EY. ▪ Trabajar en estrecha relación con el Patrocinador del Proyecto para proveer liderazgo y orientación de los equipos del Proyecto.
Líderes Funcionales	Director a Cargo (Ingresos y Activos Fijos)	▪ Apoyar en la gestión del proyecto, identificando recursos y prioridades. ▪ Tomar 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 EY. ▪ Preparar y proporcionar la información necesaria.

		Preparar el recibo conforme de cada entregable. Para esto, debe cerciorarse que en minuta del Comité se indique que el entregable ha sido revisado y que está consensuado y homologado.
Funcionarios	Funcionarios de departamentos involucrados en el alcance	Proporcionar conocimiento de la institución e información necesaria.
Comité de Dirección	- Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración - Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Tecnología - Director Ejecutivo Nacional de Prestaciones Económicas - Director Nacional de Compras - Director Ejecutivo Nacional Infraestructura y Servicios de Apoyo - Director Nacional de Planificación - Director Nacional de Ingresos - Director Nacional de Auditoría	- Cumplir con las responsabilidades establecidas según el Acuerdo para la Creación del Comité de Dirección, principalmente con los puntos establecidos en los numerales 2 y 4 de dicho documento. - Resolver problemas que requieran intervención ejecutiva. - Analizar los hitos claves del proyecto, progreso, obstáculos y entregables. - 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. - Ejecutar cuales quiera otras funciones que le encomiende el Director General de la Caja de Seguro Social en relación al Proyecto.

▪ Director Nacional de Contabilidad ▪ <i>Director Nacional de Logística</i> ▪ <i>Director Nacional de Asuntos Administrativos</i> ▪ <i>Director Nacional de Finanzas</i> ▪ <i>Unidad Técnica de Inversión</i> ▪ <i>Gerente de Proyecto</i> ▪ Representantes de las firmas consultoras	

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

1. Entregables

- a. **Formato:** Entrega de documentos físicos en original y copia
- b. **Contenido:** Entregable correspondiente según este documento
- c. **Responsable:** Equipo de Proyecto
- d. **Audiencia:** Director de área y comité directivo
- e. **Periodicidad:** Según cronograma presentado en este documento
- f. **Tiempo para aprobación:** Toda la documentación presentada ante el “Comité de dirección”, deberá ser evaluada a través de certificaciones en un periodo no mayor a 5 días laborales. Todo el tiempo adicional no será computable dentro del periodo de entrega de resultados del consultor.

Protocolo para resolución de conflictos

Para resolución de conflictos se utilizarán las cláusulas 2, 9, 11, 12, 13 y 14 del contrato refrendado, según se cita a continuación:

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. Contrato refrendado y anexo número 1 de dicho contrato.
2. El documento base que contiene las especificaciones técnicas y las modificaciones que rigen el Procedimiento Excepcional de Contratación.
3. Nuestra Oferta.

Cláusula novena: Multa

EY 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, 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

EY exonera y libera expresa y totalmente a CSS respecto a terceros, de toda responsabilidad civil, laboral, fiscal o de cualquier naturaleza que pudiese surgir de la ejecución del presente contrato.

Cláusula décimo segunda: Responsabilidad del Consultor

EY se obliga a brindar un servicio eficiente, con responsabilidad y de buena calidad, sin condiciones o limitaciones que afecten a CSS.

EY 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 contrato, siempre que haya dolo, culpa o negligencia de su parte y exonera a CSS de cualquier responsabilidad en este sentido.

Cláusula décimo tercera: Fianza de Cumplimiento

Para garantizar el fiel cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas en el contrato, EY, ha presentado fianza de cumplimiento de contrato número FIAN-15300000018657 expedida por MAPFRE Panamá, S.A., por la suma de CIENTO TREINTA Y SEIS MIL CUATROSCIENTOS CUARENTA BALBOAS CON 00/100 (B/136.440,00) que representa el 25% 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 LA CAJA.

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 otro defecto en el objeto del contrato y por el término de 3 años, para responder por defectos de reconstrucción o de construcción de la obra o bien inmueble.

Cláusula décimo cuarta: Resolución

El presente contrato quedara 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:

1. El incumplimiento de las cláusulas pactadas.
2. 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.
3. 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.
4. La incapacidad permanente del contratista, certificado por médico idóneo, que le imposibilite la realización de la obra, si fuera persona natural.
5. La disolución del contratista, cuando se trata 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 algunas de las mencionadas en esta cláusula, LA CAJA quedará en 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 LA CAJA.

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 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 LA CAJA.

Plan de Proyecto

Se presenta a continuación el cronograma para el desarrollo del proyecto:

Tarea	Duración	Inicio	Fin
Evaluación de los Estados Financieros (2011, 2012, 2013, 2014) de CSS (Ingresos Y Activos Fijos)	90 Días	Lun 24/04/17	Vie 25/08/17
Planificación Acuerdo de Expectativas	11 Días	Lun 24/04/17	Lun 08/05/17
Elaboración de Plan de trabajo detallado	1 Día	Lun 24/04/17	Lun 24/04/17
Programación de Entrevistas	2 Días	Mar 25/04/17	Mie 26/04/17
Matriz de Interesados	2 Días	Mar 25/04/17	Mie 26/04/17
Documento Carta de Proyecto Acuerdo de Expectativas	2 Días	Jue 27/04/17	Vie 28/04/17
Aprobación Acuerdo de Expectativas	5 Días	Mar 02/05/17	Lun 08/05/17
Diagnóstico Análisis Estado Actual	39 Días	Mar 09/05/17	Vie 30/06/17
Levantamiento y Análisis de Información	39 Días	Mar 09/05/17	Vie 30/06/17
Análisis de Situación Actual Procesos (Según entrevistas)	15 Días	Mar 09/05/17	Lun 29/05/17
Identificación de Riesgos y Controles	4 Días	Mar 30/05/17	Vie 02/06/17
Entendimiento de Estructura Actual	15 Días	Mar 09/05/17	Lun 29/05/17
Identificación y Análisis de Plataforma Tecnológica que apoya los procesos	15 Días	Mar 09/05/17	Lun 29/05/17
Elaboración de Informe de Oportunidades	15 Días	Lun 05/06/17	Vie 23/06/17
Aprobación Informe de Oportunidades	5 Días	Lun 26/06/17	Vie 30/06/17
Diseño Priorización de Iniciativas	20 Días	Lun 03/07/17	Vie 28/07/17
Priorización de Iniciativas	20 Días	Lun 03/07/17	Vie 28/07/17
Priorización de Iniciativas	10 Días	Lun 03/07/17	Vie 14/07/17
Elaboración Informe	5 Días	Lun 17/07/17	Lun 24/07/17
Aprobación Priorización de Iniciativas	5 Días	Lun 24/07/17	Vie 28/07/17
Mapa de Ruta	20 Días	Lun 31/07/17	Vie 25/08/17
Elaboración de Mapa de Ruta	11 Días	Lun 31/07/17	Lun 14/08/17
Integración Mapa de Ruta	4 Días	Mar 15/08/17	Lun 21/08/17
Aprobación Mapa de Ruta	5 Días	Lun 21/08/17	Vie 25/08/17

Es importante considerar que el cumplimiento de las fechas que aquí se detallan, está sujeto a los tiempos de aprobación de los entregables que les anteceden, por parte de CSS, como se detalla en el Plan de Comunicación de este documento.

Presentado por

AURORA DÍAZ G.
Representante Legal
Ernst & Young Limited Corp.

Aprobaciones

Aprobadores	Nombre	Firma
▪ Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Tecnología		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Prestaciones Económicas		
▪ Director Nacional de Compras		
▪ Director Ejecutivo Nacional Infraestructura y Servicios de Apoyo		
▪ Director Nacional de Planificación		
▪ Director Nacional de Ingresos		
▪ Director Nacional de Auditoría		
▪ Director Nacional de Contabilidad		
▪ <i>Director Nacional de Logística</i>		
▪ <i>Director Nacional de Asuntos Administrativos</i>		
▪ <i>Director Nacional de Finanzas</i>		
▪ <i>Unidad Técnica de Inversión</i>		
▪ <i>Gerente de Proyecto CSS</i>		

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.

© 2017 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

ey.com

ORGANIZACION REGIONAL: Costa Rica - Tel. (506) 2208-9800 El Salvador - Tel. (503) 2248-7000 Guatemala - Tel. (502) 2386-2400
Honduras - Tel. (504) 2235-7430 Nicaragua - Tel. (505) 2253-8430 Panamá - Tel. (507) 208-0100 República Dominicana - Tel. (809) 472-3973



Informe de Oportunidades de Mejora

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (DIAGNÓSTICO) DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS DE INGRESOS Y ACTIVOS FIJO QUE AFECTAN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)

Control de Documento

Propietarios de Documento	Proyecto/Rol
Jennifer Alfaro	Gerente de Proyecto EY
Mariela Contreras	Gerente de Proyecto CSS

Control de Versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción del Cambio
1.0	13/06/2017	EY	Creación del Documento
2.0	19/06/2017	EY	Modificación según minuta de Activos Fijos con fecha 15/06/2017 (Minuta de reunión del 14 al 15 de junio de 2017)
3.0	20/06/2017	EY	Modificación según minuta de Ingresos con fecha 20/06/2017 (Minuta de reunión del 14 al 20 de junio de 2017)
4.0	29/06/2017	EY	Modificación según minuta de Bienes Patrimoniales con fecha 29/06/2017 (Minuta de reunión de 29 de junio de 2017)
5.0	04/07/2017	EY	Modificación de la oportunidad de mejora AF_DE_02, según observación del área contable de DENISA expresada vía correo con fecha 04 de Julio.
6.0	05/07/2017	EY	Aplicación de cambios según sesión de validación con el Comité Directivo del 05/07/2017, documentados mediante nota DNC-M-506-2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	5
Resumen de Resultados.....	7
Activos Fijos.....	7
Resumen de Resultados.....	8
Ingresos.....	8
Enfoque del Trabajo Realizado.....	12
Según nuestro Enfoque Metodológico.....	12
Ciclo de Levantamiento y Entendimiento de la Situación Actual.....	13
Diagnóstico de Situación Actual.....	14
Activos Fijos.....	16
Unidades Ejecutoras (AF_UE).....	17
Presupuesto / Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (DENISA - AF_DE).....	26
Portal de Compras (AF_PC).....	30
Bienes Patrimoniales (AF_BP).....	32
Contabilidad (AF_CA).....	40
Ingresos.....	61
Inscripciones (IG_IN).....	63
Planillas (IG_PL).....	75
Recaudación (IG_RE).....	90
Apremio y Cobro (IG_AP).....	100
Investigación (IG_IV).....	108
Unidad de Análisis y Depuración de la Morosidad (IG_UN).....	115
Dirección Nacional de Innovación (IG_TI).....	118
Analistas de SIPE (IG_AS).....	124
Departamento de Contabilidad de Ingresos (IG_CI).....	130
Conclusiones.....	141
Glosario de Sistemas.....	145
Presentado por.....	146
Aprobaciones.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales Oportunidades - Activos Fijos	9
Figura 2: Principales Oportunidades - Ingresos	10
Figura 3: Conclusiones.....	11
Figura 4: Enfoque metodológico	12
Figura 5: Ciclo de Levantamiento y Entendimiento de la Situación Actual	13
Figura 6: Inventario de Procesos - Activos Fijos	16
Figura 7: Procesos - Unidades Ejecutoras.....	17
Figura 8: Procesos - Presupuesto / Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo.....	26
Figura 9: Procesos - Portal de Compras	30
Figura 10: Procesos - Bienes Patrimoniales	32
Figura 11: Procesos - Contabilidad	41
Figura 12: Inventario de Procesos - Ingresos.....	62
Figura 13: Procesos - Inscripciones	63
Figura 14: Procesos - Planillas	75
Figura 15: Procesos - Recaudación.....	90
Figura 16: Procesos - Apremio y Cobro.....	100
Figura 17: Procesos - Investigación	108
Figura 18: Inventario de Procesos - Ingresos.....	115
Figura 19: Procesos - Dirección Nacional de Innovación.....	118
Figura 20: Procesos - Analistas de SIPE	124
Figura 21: Procesos - Departamento de Contabilidad de Ingresos	130

Resumen Ejecutivo

Como parte del cumplimiento de los objetivos del proyecto de Diagnóstico de Evaluación de los Estados Financieros de la CSS se elaboró un diagnóstico de las oportunidades de mejora en las áreas de Ingresos y Activos Fijos, mediante la evaluación de los procesos que afectan la generación de los estados financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014, con el fin de que la CSS pueda generar en un futuro estados financieros confiables y oportunos.

Antecedentes

La Caja de Seguro Social, con el objetivo de mantener la calidad de los servicios prestados y generar iniciativas de mejora continua, planteó la necesidad de realizar un proyecto de modernización, en el que pudiera adaptar a su operación los avances y tendencias existentes en el sector de tecnologías. De acuerdo a lo anterior, la institución solicitó el involucramiento, para cumplir con el objetivo planteado, de los diferentes departamentos y áreas organizativas.

Aunque estas iniciativas fueron desarrolladas en paralelo, se adquirieron diferentes herramientas, que no necesariamente se conectan o complementan entre sí. Según se comentó al equipo consultor, no hubo participación de un área que procurara la unificación de los requerimientos de los departamentos. Cabe mencionar que las mejoras prácticas tecnológicas y operativas del mercado, incentivan el uso de herramientas que puedan satisfacer las necesidades organizacionales desde una sola plataforma tecnológica. Posteriormente, la organización tuvo la necesidad de adaptarse al sistema adquirido a nivel estatal para gestionar la actividad financiera (SAFIRO). Como alcance para las áreas de “Activos Fijos e Ingresos” se identificaron principalmente 3 sistemas tecnológicos a saber: SAFIRO, MAINFRAME y SIPE.

Otro aspecto sumamente importante que debe observarse, previo a una implementación de cualquier sistema informático, consiste en que la organización debe tener una preparación, considerando el diseño de la (s) estrategia (s) de capacitación, comunicación y gestión del cambio, así como realizar un análisis profundo del diseño organizacional actual (As - Is) en relación al diseño organizacional requerido posterior a la implementación (To - Be).

El enfoque utilizado por el equipo consultor de EY, para la elaboración de este Informe de oportunidades de mejora y el análisis de las actividades de las áreas de “Activos Fijos e Ingresos”, abarca los ciclos de procesamiento, cierre, consolidación contable y reportes que mantiene la Caja de Seguro Social (la CSS). Se contempló la acumulación de información financiera que se produce desde el inicio de una transacción, ya sea externa o interna, la captación, representación y registro de cada una de estas transacciones.

Resumen de Resultados

Activos Fijos

- ✓ **Etapa 1. Levantamiento de Información:**
Contabilidad de Activos Fijos | Bienes Patrimoniales | DENISA | Logística



3 Semanas

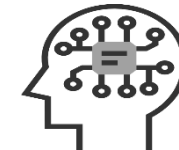


12 Entrevistas



18 personas

- ✓ **Etapa 2. Entendimiento de Estado Actual:**
Entendimiento de Procesos



1 macro proceso → 5 procesos → 21 sub-procesos

- ✓ **Etapa 3. Oportunidades de Mejora:**
Oportunidades de mejora Identificadas:
Procesos | Control de Riesgos | Estructura Organizativa | Información y Comunicación | Datos



41 Oportunidades de mejora
Identificadas

Resumen de Resultados

Ingresos

- ✓ **Etapa 1. Levantamiento de Información:**
Inscripción | Planillas | Recaudación | Apremio y Cobro | Investigación |
Contabilidad de Ingresos | Dirección Nacional de Investigación | Analistas SIPE



3 Semanas

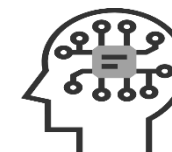


20 Entrevistas



41 personas

- ✓ **Etapa 2. Entendimiento de Estado Actual:**
Entendimiento de Procesos



1 macro proceso → 8 procesos → 28 sub-procesos

- ✓ **Etapa 3. Oportunidades de Mejora:**
Oportunidades de mejora Identificados:
Procesos | Control de Riesgos | Estructura Organizativa | Información y Comunicación | Datos



69 Oportunidades de mejora
Identificadas

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE MEJORA

1. Inscripciones

ID	Oportunidad de Mejora
IG_IN_08	Incumplimiento del art. 30 del Reglamento de Afiliación e Inscripción
IG_IN_09	Duplicación de Facturación
IG_IN_10	Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos
IG_IN_11	Procedimientos desactualizados

2. Planillas

ID	Oportunidad de Mejora
IG_PL_06	Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE
IG_PL_07	Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas
IG_PL_08	Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria
IG_PL_09	Deficiencias del sistema informático: Reportes
IG_PL_11	Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas

3. Recaudación

ID	Oportunidad de Mejora
IG_RE_01	Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras
IG_RE_02	Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos
IG_RE_06	No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión

4. Investigación

ID	Oportunidad de Mejora
IG_IV_03	Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas

5. Apremio y Cobro

ID	Oportunidad de Mejora
IG_AP_01	Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad
IG_AP_06	Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago

6. Dirección Nacional de Investigación

ID	Oportunidad de Mejora
IG_TI_01	Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información
IG_TI_02	Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes
IG_TI_03	Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables
IG_TI_05	No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos

7. Analistas SIPE

ID	Oportunidad de Mejora
IG_AS_01	Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional
IG_AS_02	No depuración oportuna de pagos no aplicados

8. Contabilidad Ingresos

ID	Oportunidad de Mejora
IG_CI_01	Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones
IG_CI_04	Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE.
IG_CI_05	Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios
IG_CI_06	Dualidad de sistemas contables
IG_CI_08	Conciliación tardía de cuentas
IG_CI_10	Cuentas por cobrar basadas en estimaciones
IG_CI_11	Contabilización inadecuada de las notas de crédito

Figura 2: Principales Oportunidades - Ingresos



Figura 3: Conclusiones

Las iniciativas derivadas de las oportunidades de mejora, recomendaciones y conclusiones del análisis serán presentadas en un entregable posterior.

Enfoque del Trabajo Realizado

Según nuestro Enfoque Metodológico

De acuerdo al enfoque metodológico propio de nuestra firma y según el alcance de la oferta, la metodología empleada por EY para realizar el presente informe de oportunidades de mejora, así como para desarrollar las fases siguientes, se fundamenta en dos pilares corporativos, tal como se muestra a continuación:



Figura 4: Enfoque metodológico

Ciclo de Levantamiento y Entendimiento de la Situación Actual

EY ha desarrollado el siguiente enfoque metodológico, para abordar la identificación y análisis de brechas y oportunidades de mejora, sobre los procesos y controles establecidos en la Caja de Seguro Social (CSS). La metodología se desarrolla en el marco que se presenta a continuación y consideró tres etapas:

1. La recopilación de información relevante.
2. El análisis y evaluación de la información y el entorno.
3. Procesamiento y determinación de oportunidades de mejora.

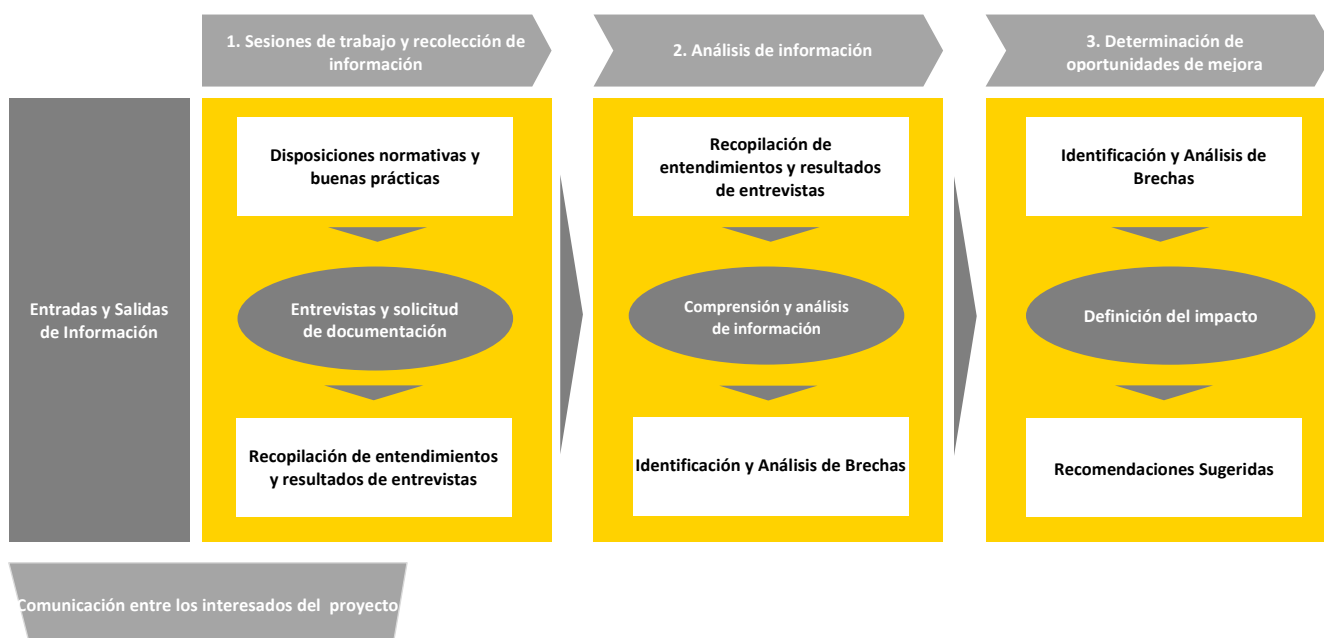


Figura 5: Ciclo de Levantamiento y Entendimiento de la Situación Actual

Diagnóstico de Situación Actual

Con base en la evaluación y análisis efectuados sobre los componentes que conforman Activos Fijos e Ingresos, y considerando la información levantada a través de entrevistas con el personal clave de la Caja de Seguro Social, presentamos el inventario de procesos y sub procesos, así como las brechas y oportunidades de mejora identificadas.

El nivel de madurez de cada proceso fue medido de acuerdo a una escala que muestra que tan cerca del estado ideal se encuentra dicho proceso, utilizando nuestro criterio experto, según se muestra:



Las iniciativas de mejora fueron desarrolladas utilizando el esquema presentado a continuación. Cada oportunidad de mejora fue analizada desde las siguientes perspectivas:

- ▶ **Ambiente de Control y Riesgo:** Consiste en disposiciones legales, políticas, procedimientos y acciones que reflejan la actitud de la CSS, directivos y demás servidores públicos acerca de la importancia del control en una entidad.
- ▶ **Estructura Organizativa:** La CSS debe establecer y mantener una estructura organizativa donde se definan líneas claras de responsabilidad y autoridad que vayan acordes al logro de los objetivos, metas y políticas institucionales. Para este propósito también los roles y responsabilidades de los funcionarios de la CSS son un elemento fundamental y por lo tanto se deberán considerar como parte del análisis.
- ▶ **Procesos:** Son aquellas políticas, procedimientos y gobernanza que la CSS ha establecido para cumplir con sus objetivos relacionados con el Ciclo de Procesamiento, Cierre, Consolidación Contable y Reportes y así poder suministrar la información requerida en tiempo y forma.

- ▶ **Información y Comunicación:** Consiste en la clasificación, registro y transmisión de información, veraz, exacta y oportuna, que permita a los servidores de la CSS llevar a cabo sus responsabilidades; debe considerar los Sistemas de Información y Tecnología utilizados actualmente.
- ▶ **Datos:** Se refiere a 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.

A continuación se presenta la estructura mediante la cual serán presentadas las oportunidades de mejora y la información desarrollada en relación a los mismos, así como una breve explicación del significado de los encabezados.

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto

- ✓ **ID:** No. de oportunidad de mejora identificada.
- ✓ **Oportunidad de mejora:** Es la evidencia de una desviación o incumplimiento real o potencial de una normativa, política, procedimiento o requisitos utilizados como referencia y que rigen la operación de la CSS, así como la oportunidad de aplicar prácticas comúnmente aceptadas del sector público.
- ✓ **Recomendación:** Es una sugerencia o propuesta que se hace para atender una oportunidad de mejora y que permite establecer un curso de acción que represente un beneficio a la operación de la CSS.
- ✓ **Beneficio:** Es el resultado esperado una vez implementada la recomendación.
- ✓ **Perspectiva:** Es el enfoque que se debe considerar mediante el análisis de los elementos de soporte detallados en los párrafos anteriores.
- ✓ **Impacto:** Es la intensidad con la que afecta la oportunidad de mejora al estado financiero. Definido como: 1. B (Bajo); 2. M (Medio); 3. A (Alto)

Activos Fijos

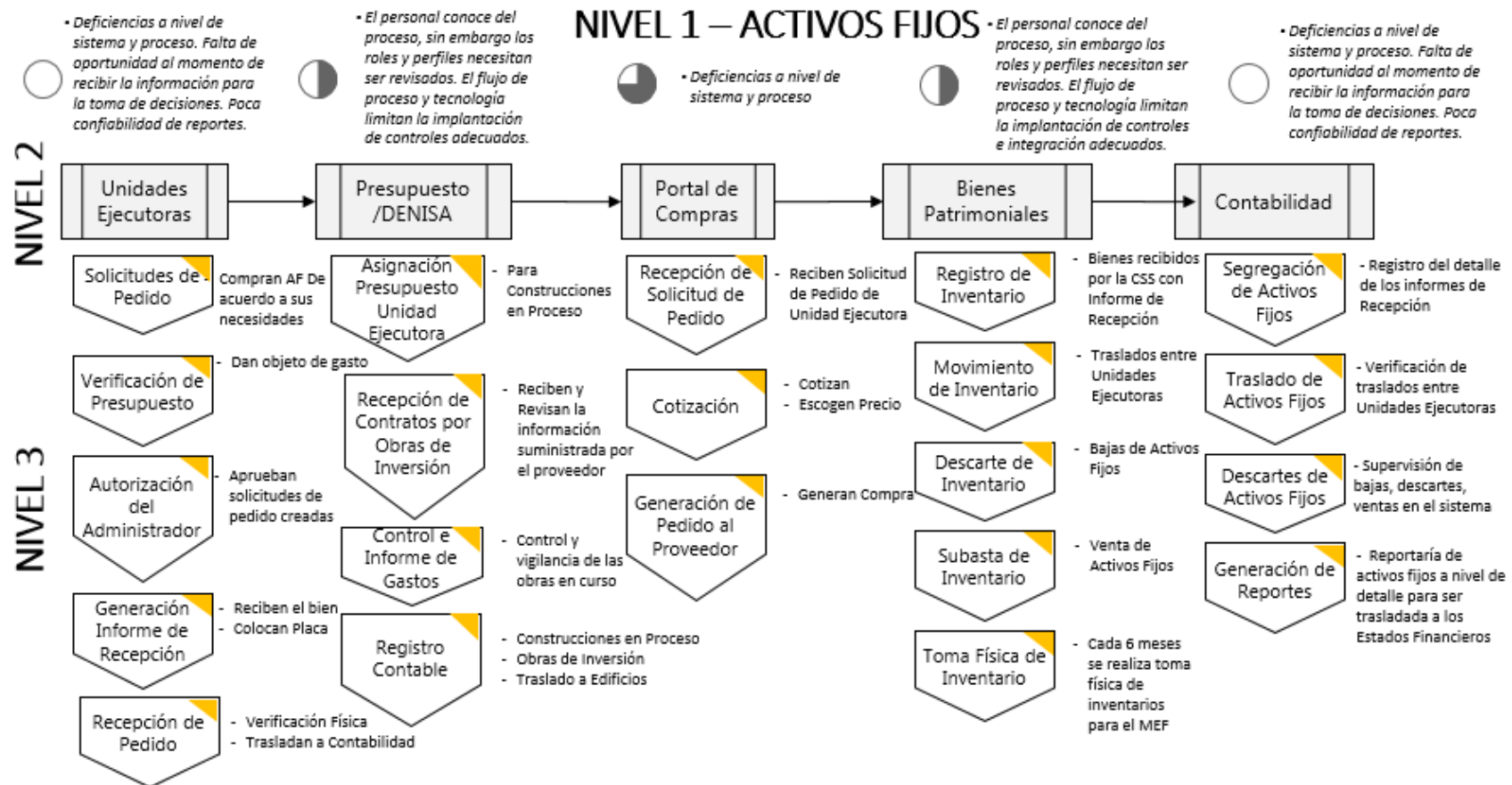


Figura 6: Inventario de Procesos - Activos Fijos

Unidades Ejecutoras (AF_UE)

NIVEL 1 – ACTIVOS FIJOS

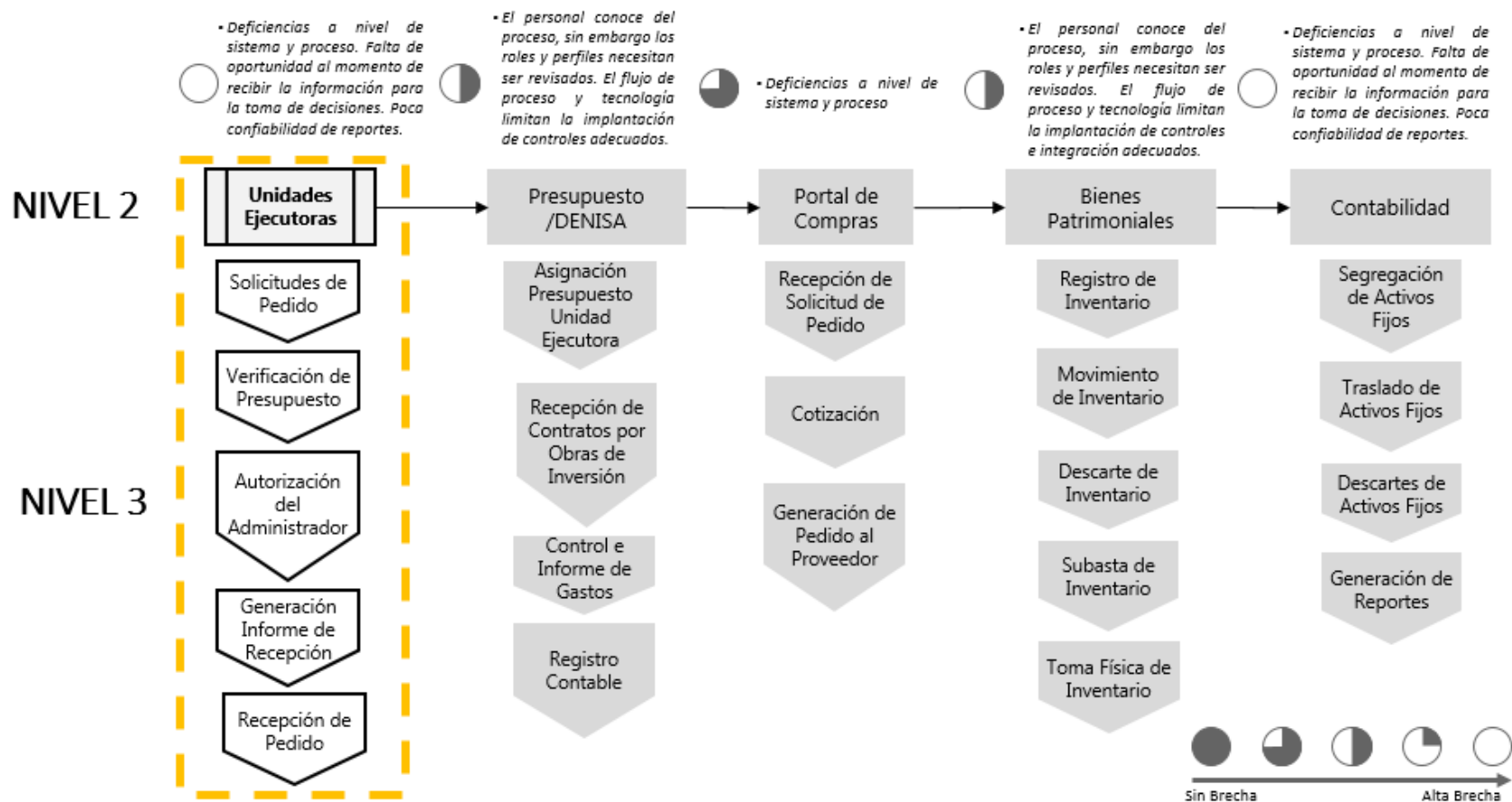


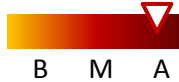
Figura 7: Procesos - Unidades Ejecutoras

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_01	Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO La creación del dato maestro del activo fijo se genera al momento de la realización de la solicitud de pedido en el Sistema SAFIRO, sin antes haber recibido el mismo en la unidad ejecutora, aunque este no se capitaliza hasta su recepción.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos.	Contar con una base de datos maestros de activos fijos confiables y depurados, necesarios para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

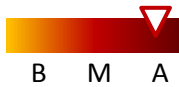
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_02	Determinación incorrecta de la cuenta contable, por asignación del objeto de gasto a la solicitud de pedido Al momento de recibir la autorización, para la creación del activo fijo, la Sección de Presupuesto de la unidad ejecutora proporciona un objeto de gasto al solicitante de la compra, el cual no siempre está asociado a la cuenta contable correcta; esto debido a: a. Inexistencia de homologación de los manuales de codificación (Guía alfabética de imputaciones presupuestarias, Manual de codificaciones presupuestarias de gastos públicos y contables y Manual de Codificación MEF) regulados por el MEF	Homologación estatal de los requerimientos normativos entre DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF. Capacitación en alineación financiera enfocada al presupuesto.	Clasificación correcta en los objetos de gasto, reflejada adecuadamente en las cuentas contables que se presentan como propiedad, planta y equipo en los estados financieros de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	y la Contraloría General de la República. b. Asignación presupuestaria incorrecta en los objetos de gastos. c. Falta de conocimiento por parte del personal, con respecto a la afectación de la asignación del objeto de gasto en la determinación de las cuentas contables imputadas.				
AF_UE_03	Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien Debido al manejo inadecuado del presupuesto, se hacen pagos por compras de activos fijos requeridos por otra unidad ejecutora.	Planificar y ejecutar adecuadamente el presupuesto, con base a las necesidades de cada unidad ejecutora.	Presentación de gastos en las cuentas de propiedad, planta y equipo reveladas en el Estado Financiero de la institución, de acuerdo a la ejecución presupuestaria de cada unidad ejecutora.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_04	Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO Todas las unidades ejecutoras cuentan con varios usuarios habilitados para realizar solicitudes de pedido, sin una clara definición de ciclos de aprobación, centralización de las compras y claridad en los roles y funciones de las áreas involucradas en el proceso.	Redefinir roles y accesos de los usuarios involucrados en el proceso de compras de activos fijos dentro del sistema SAFIRO, y que estén alineados a funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Registros adecuados de las compras de activos fijos que afectan la contabilidad y claridad de roles y responsabilidades de las áreas involucradas en el proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_05	Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO Existen usuarios de las diferentes unidades ejecutoras que tienen acceso a operaciones en el sistema SAFIRO, las cuales no forman parte de sus responsabilidades.	Realizar una revisión de roles y perfiles actuales del sistema SAFIRO para evaluar que los accesos se encuentren alineados con las funciones del puesto de trabajo.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_06	Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos La ausencia de una estructura organizativa configurada en SAFIRO ocasiona que los centros de costos no se encuentren bien definidos, ya que los mismos fueron creados a nivel departamental y no hasta el nivel de secciones, lo cual no permite realizar una distribución adecuada que muestre los datos específicos por compras de activos fijos.	Revisar cómo están definidas las diferentes unidades organizativas en el Sistema SAFIRO y redefinirlas de acuerdo a las necesidades de los centros de costos de la CSS.	Estructuras organizativas y funcionales configuradas en sistemas, de acuerdo a la operación y a la necesidad de medición y reporte de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_07	Partidas contables abiertas pendientes de compensar Actualmente el sistema SAFIRO muestra documentos de pago abiertos o no asociados a una factura (MIRO y MIGO), debido a que las mismas son anuladas, quedando partidas contables abiertas pendientes de proceso de eliminación.	Re definir el proceso de anulaciones de compras para obtener partidas contables compensadas. Analizar el impacto de la re definición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Compensación y cierre de registros contables al momento de realizar anulaciones de facturas, reflejado en las cuentas de gasto y cuentas por pagar del estado financiero.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_08	Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Presupuesto / Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo (DENISA - AF_DE)

NIVEL 1 – ACTIVOS FIJOS

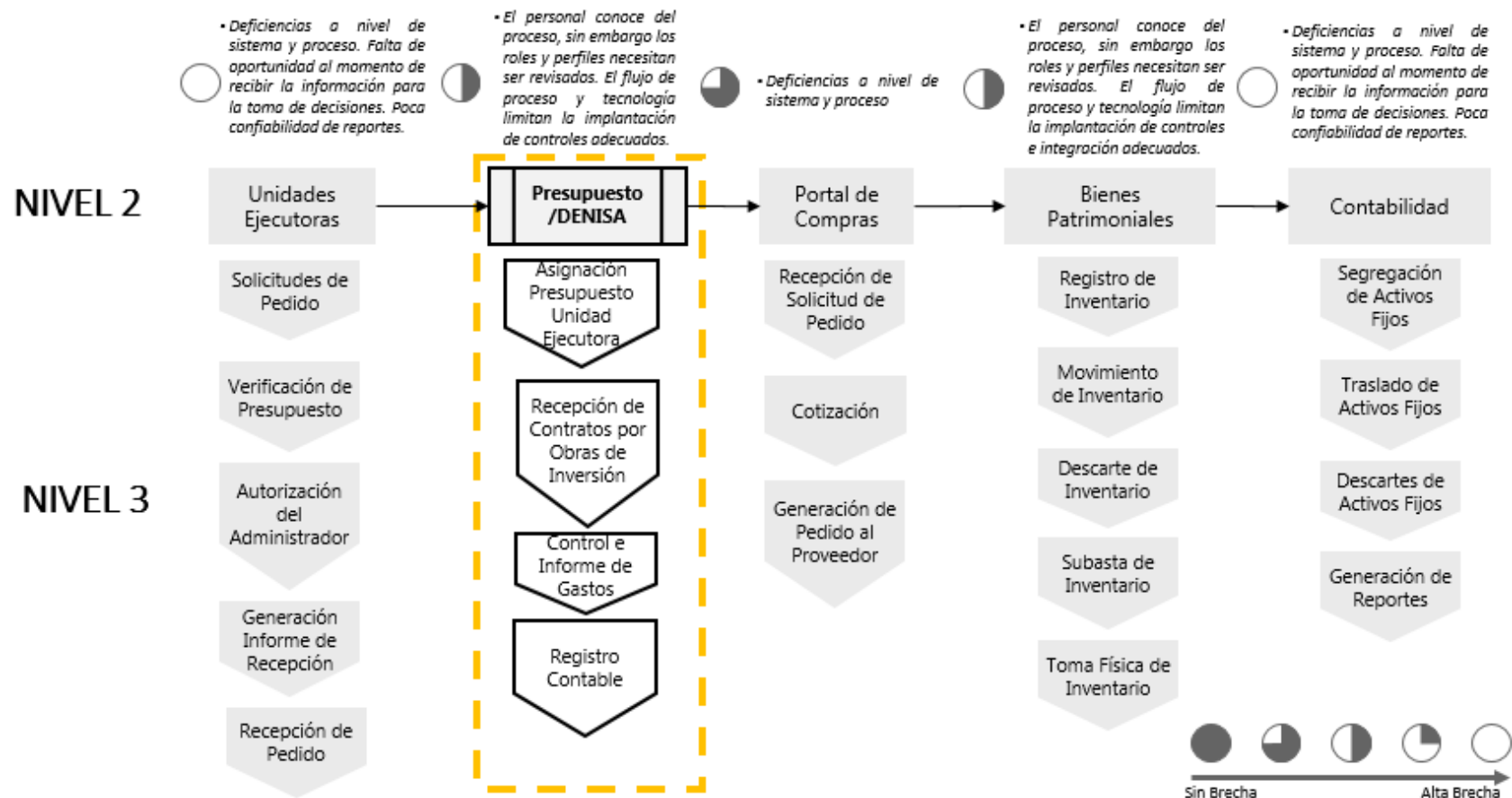
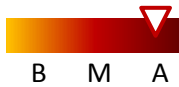


Figura 8: Procesos - Presupuesto / Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_01	Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso Actualmente, existe un proceso de control para la entrega de documentos, sin embargo, los acreedores y/o proveedores entregan la documentación fuera del periodo de tiempo establecido que corresponde hasta al 31 de diciembre del año anterior. Debido a esto se pide a los proveedores que la información sea entregada durante los meses de enero a febrero del siguiente año, provocando reaperturas en el periodo logístico en el sistema SAFIRO.	Redefinir el proceso de asignación y seguimiento a la ejecución del presupuesto de obras en proceso, estableciendo estrictos controles que impidan la reapertura del periodo logístico en el sistema utilizado para el registro del mismo. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Presentación de gastos por compras de materiales para las obras en proceso en el estado financiero de la CSS, realizadas en el periodo correcto.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_02	Capitalización inadecuada de construcciones en proceso Al momento de realizar el traslado de capitalización de un activo fijo, se dificulta realizar su registro, dado a que cada avance de obra para la obra en proceso genera un número diferente de activo fijo.	Re definir el flujo del proceso de obras en curso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Traslados correctos de obras en curso a la cuenta contable de Edificios presentada en el estado financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_03	Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO Los reportes de proveedores asociados a materiales y servicios no se consultan de forma directa en el sistema; se descarga la información de las tablas del sistema SAFIRO y se integran en archivos Excel elaborados de forma manual, provocando manipulación de datos en los mismos.	Habilitar los reportes requeridos por la CSS en el sistema utilizado, para el debido seguimiento a los proveedores que prestan el servicio de obras en proceso (por riesgo, unidad ejecutora y objeto de gasto).	Facilitar el seguimiento de los contratos de obras en proceso, por proveedor y por ejecución presupuestaria, lo cual mitiga el riesgo de manipulación en la información que se traslada a los estados financieros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

Portal de Compras (AF_PC)

NIVEL 1 – ACTIVOS FIJOS

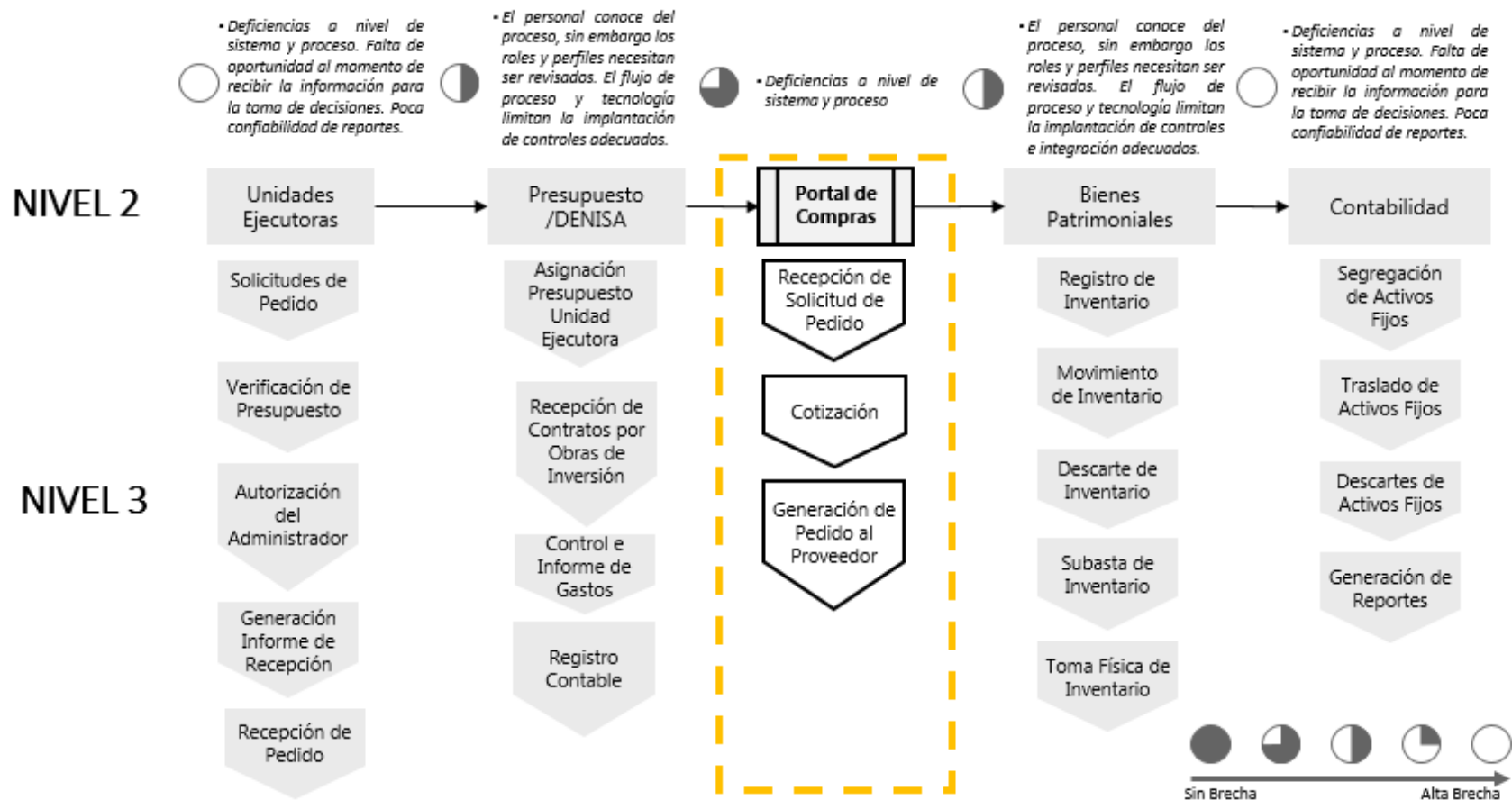


Figura 9: Procesos - Portal de Compras

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_PC_01	Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO Actualmente, los pedidos de activos fijos desde el sistema SAFIRO se registran de forma global (no por unidad cuantitativa) al momento de generar las solicitudes. Al realizar la orden de compra la cual no es revelada en el sistema SAFIRO, ésta se hace de forma manual detallando los artículos comprados, quedando fuera del sistema dicha información. El proceso finaliza sin una adecuada clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema SAFIRO.	Redefinir el ciclo del proceso y analizar la funcionalidad de los controles existentes alineados con las necesidades de la institución. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema utilizado. Presentación y revelación adecuada de los activos fijos en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Bienes Patrimoniales (AF_BP)

NIVEL 1 – ACTIVOS FIJOS

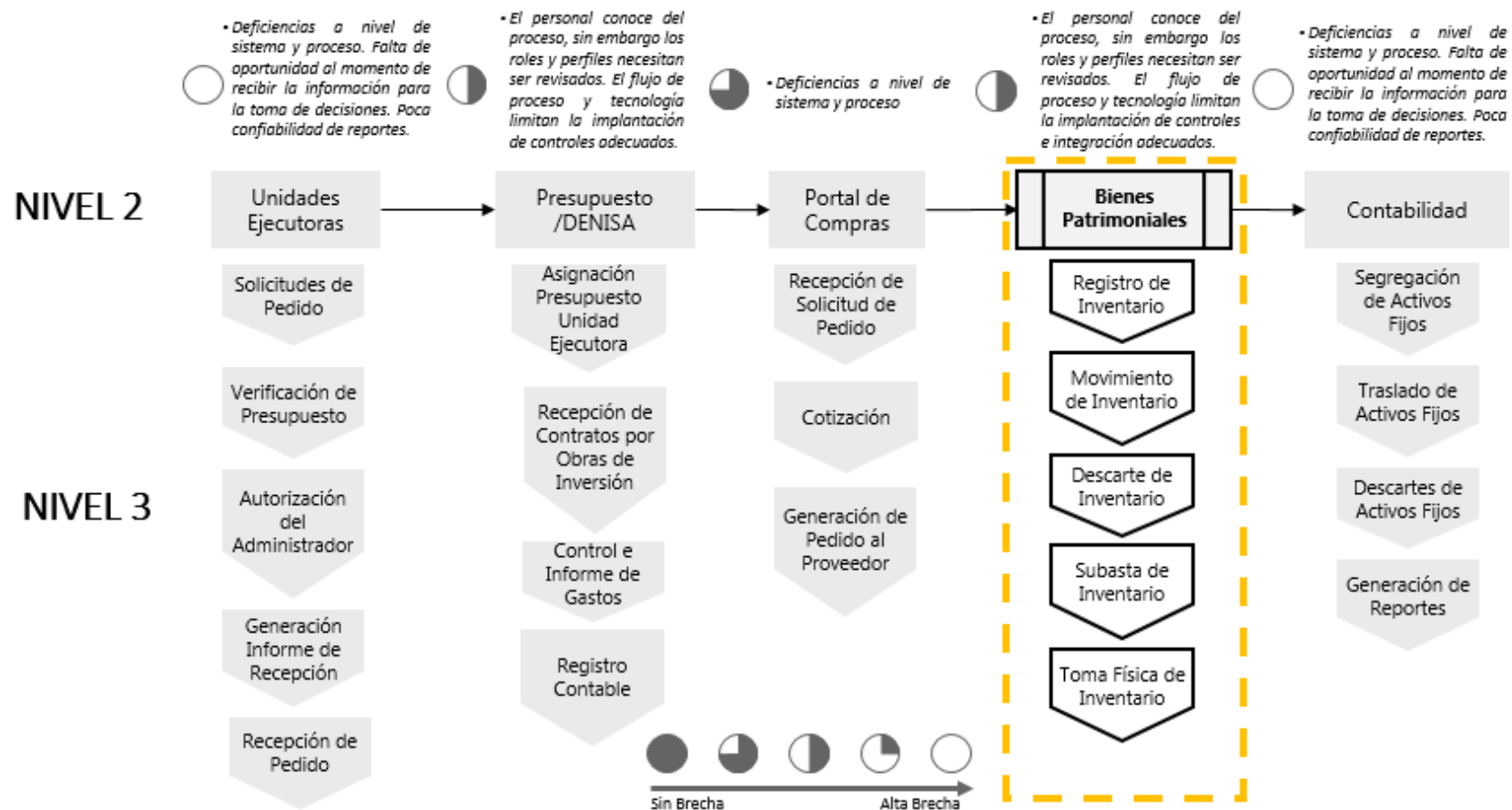


Figura 10: Procesos - Bienes Patrimoniales

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_01	Descentralización de información de inventarios de activos fijos Durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 no se utilizaba el sistema MAINFRAME en la Unidad de Bienes Patrimoniales. A partir de enero del 2015, por iniciativa del departamento de Bienes Patrimoniales, se retoma el uso de la plataforma. Para cumplir con los requerimientos normados por Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2016 fue habilitada en el sistema MAINFRAME la descarga de la información del detalle de inventario de activos (Mobiliario y Equipo y Equipo de Computación) en un archivo con extensión ".txt", esta información debe ser completada por el área de Bienes Patrimoniales de la CSS con los datos de obras de arte, armas,	Centralizar la información de inventarios de activos fijos y automatizar los reportes requeridos según la normativa de la institución.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados en el inventario de activos fijos, en cumplimiento al Manual de Bienes Patrimoniales del MEF.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico (información que no está registrada en el sistema MAINFRAME). Esto genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.				
AF_BP_02	Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos Cada vez que se realiza un traslado de activo de una unidad ejecutora a otra, la trazabilidad del movimiento en la plataforma se pierde debido a que MAINFRAME no guarda un registro de los traslados, quedando únicamente un histórico a nivel de usuario	Generar registros que permitan visualizar la trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos.	Certeza del origen, de la ubicación actual y de los movimientos históricos del activo fijo en las diferentes unidades ejecutoras, generando integridad de la información financiera de activos fijos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_03	Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales El sistema SAFIRO fue configurado con base a la codificación determinada por La Contraloría General de la República, la cual es utilizada por el área de contabilidad. Por el contrario, el área de Bienes Patrimoniales se rige bajo los estándares definidos por el MEF. No existe integración, conciliación o trazabilidad de la información de una fuente a la otra.	Considerar la posibilidad de utilizar un único esquema que permita la integridad de información de activos fijos. De ser necesario mantener ambos esquemas, diseñar un sistema de conciliación o mapeo de una fuente de información a otra.	Integridad de información de activos fijos para una correcta presentación en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_04	Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal involucrado en el área de bienes patrimoniales tiene bajo conocimiento del sistema SAFIRO por lo cual es utilizado únicamente para búsquedas y consultas de información.	Fortalecer los conocimientos en el uso del módulo de activos fijos para el personal de bienes patrimoniales.	Personal con conocimientos y habilidades requeridas para el uso óptimo del sistema	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
AF_BP_05	Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales Existen usuarios en el sistema SAFIRO del área de bienes patrimoniales que tienen acceso a operaciones en el sistema, las cuales no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para asegurar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos de trabajo que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_06	Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales Actualmente en el área de bienes patrimoniales hay usuarios que tienen acceso al sistema SAFIRO fuera de la unidad central; por ejemplo, personas que ocupan puestos de enlaces de bienes patrimoniales. Estos usuarios no deberían contar con estos accesos y los mismos deberían ser asignados por la Dirección Nacional de Asuntos Administrativos.	Adecuar la asignación del licenciamiento del sistema a los usuarios correctos y que se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Correcta asignación de licencias de usuario. Habilitar la reutilización de licencias para ser asignadas en otras áreas donde sean requeridas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_07	Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME Los activos fijos asociados a obras de arte, armas, terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico no están siendo ingresados en el sistema MAINFRAME y su control se lleva manualmente en hojas de Excel. Actualmente se están realizando las adecuaciones para generar el registro de los mismos en el sistema.	Contar con la funcionalidad habilitada a nivel de sistemas, para el registro y trazabilidad de todos los activos fijos.	Integridad de la información financiera y física de los activos fijos generados desde el sistema. Evitar duplicidad de información y controles alternos para el manejo de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_08	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos; prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de mejora relacionada: AF_CA_21.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Contabilidad (AF_CA)

NIVEL 1 – ACTIVOS FIJOS

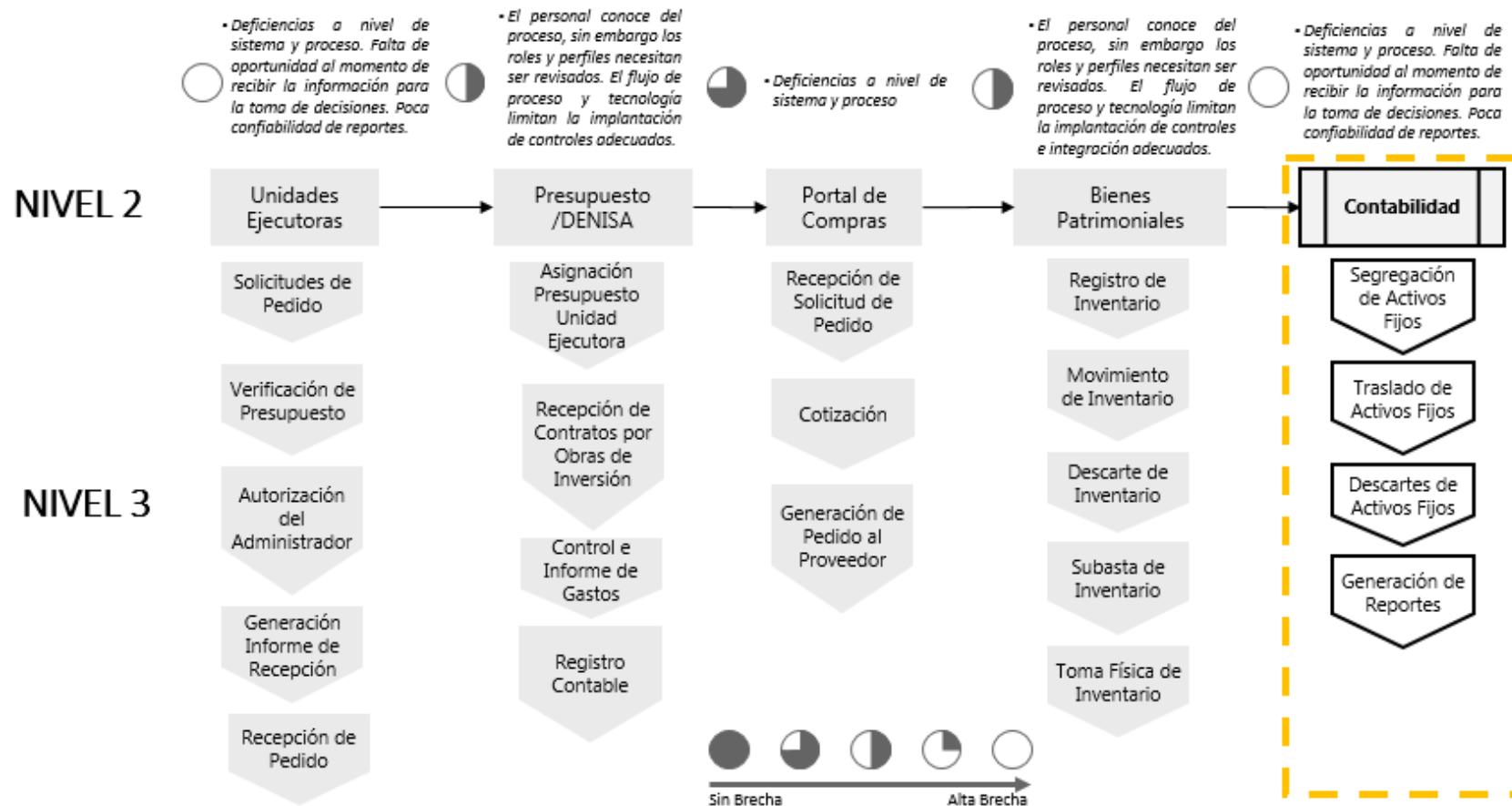


Figura 11: Procesos - Contabilidad

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_01	Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad Existen usuarios del sistema SAFIRO del área de contabilidad que tienen acceso a operaciones que no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para evaluar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_02	Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO Por una indebida asignación del objeto de gasto durante la creación de la solicitud de pedido (Ejemplo: Contador de Célula “Objeto de Gasto” dado por Presupuesto 274 y para el Departamento de Bienes Patrimoniales del MEF es la cuenta 235-07000010019), bienes considerados por el MEF como activo fijo no son contemplados en el módulo correspondiente, reflejando un registro contable de gasto en la presentación del Estado Financiero.	Buscar a nivel tecnológico la forma de homologación de información para cumplir con los requerimientos normativos de DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF.	Reconocimiento adecuado de la transacción en los estados financieros. Clasificación correcta en los activos fijos y cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_03	Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos A partir de la implementación del Sistema SAFIRO en el año 2012, las compras de activos fijos son registradas por un monto global sin considerar el detalle de la orden de compra y, por la escogencia incorrecta de la clase de activo, se debe asignar recurso en tiempo completo para ejecutar la segregación manualmente a nivel nacional, generando desactualización en los registros contables por el alto volumen que se debe procesar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Registro correcto de activos fijos para ser revelados en el estado financiero. Evitar crecimiento innecesario del número de personas en la estructura organizacional. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_04	Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra Existen activos fijos que se reciben sin referencia a una orden de compra, por concepto de caja menuda y anticipos de las áreas administrativas, por lo que se pierde la trazabilidad del proceso de compra de activos.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Trazabilidad y contabilización correcta del proceso de compra de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_05	Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad A partir de la implementación del sistema SAFIRO, contabilidad no ha recibido de forma periódica los informes de recepción para su archivo, dificultando la revisión de validación de registros contables de los ingresos de activos fijos en el sistema.	Disponer de la información de compras y recepción de activos fijos para consulta de todas las áreas involucradas.	Información disponible en todas las áreas que lo necesitan para garantizar la continuidad del proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_06	Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados La empresa implementadora de SAFIRO no proporcionó guías de usuario para la operación del módulo de activos fijos, por lo que fueron elaborados por el propio personal de la CSS, en base a la configuración actual que posee SAFIRO. Se ha podido observar que dicha configuración difiere de algunos aspectos operacionales de la institución. Adicionalmente las guías no han sido revisadas ni oficializadas por el área correspondiente dentro de la CSS.	Asegurar la existencia de guías de usuario acorde a la operatividad de la CSS y que éstas estén revisadas y aprobadas por el área correspondiente de la CSS.	Contar con información documental oficializada y estándar que permita la continuidad de las operaciones en el módulo de activos fijos en SAFIRO.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_07	Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO Existen activos fijos que comienzan a depreciarse en el sistema SAFIRO aún cuando su proceso de compra se encuentra pendiente de finalizar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Revisar la funcionalidad del sistema y adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Contabilización correcta de la depreciación de los activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_08	Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO En ocasiones las unidades ejecutoras utilizan clases de activos fijos incorrectos cuando se crea el dato maestro de activo fijo, debido a carencias del sistema (se identificaron al menos nueve clases de activos fijos que no se encuentran creadas en el sistema), aplicación de criterios contables/ financieros erróneos o error en la asignación de roles, responsabilidades, funciones y perfiles de puesto.	Ajustar la configuración de las clases de activos fijos para adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar la definición de roles, responsabilidades y el diseño del perfil de los puestos que tienen responsabilidad en la creación y clasificación de activos fijos.	Correcta clasificación de activos fijos para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_09	Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada El dato maestro del activo fijo del sistema SAFIRO no tiene campos requeridos para guardar la información de marca y modelo. Además, el campo donde se almacena el serial del activo no tiene los caracteres suficientes para anotar la totalidad de la información.	Habilitar la funcionalidad en el sistema que permita completar a nivel de dato maestro de activo fijo, los datos requeridos para el debido seguimiento y operatividad del mismo. Implementar gobierno de datos.	Seguimiento adecuado a las transacciones contables de acuerdo con los datos maestros del activo fijo registrados al momento de su compra.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_10	Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones Derivado de la información inconsistente que se genera en SAFIRO a lo largo del proceso de activos fijos, existen personas y puestos de trabajo orientados a la corrección de dicha información, los cuales no están reconocidos dentro de la estructura organizacional oficial de la CSS, por lo que impacta en la planificación y crecimiento de la estructura. Además, los puestos carecen de diseño apropiado, no hay claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	Rediseñar los perfiles, roles, funciones y puestos acorde al rediseño del proceso de activos fijos.	Contar con una planificación en el crecimiento de la estructura, puestos con un diseño correcto, claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_11	Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO Existe necesidad de homologación en la aplicación de criterios contables/financieros en todo el personal que participa en el proceso desde la solicitud de activos fijos que afecta la contabilidad. De igual forma con el sistema SAFIRO, existe necesidad de fortalecer los conocimientos de uso del sistema por el personal acorde al módulo que utilizan.	Desarrollar un programa de formación específico para fortalecer los conocimientos contables / financieros y uso del sistema para el personal involucrado en el proceso de activos fijos.	Personal con los conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado desempeño de sus funciones en el proceso de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_12	Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO Se comentó que la estrategia de comunicación que se manejó en la implementación de SAFIRO generó una expectativa en los usuarios que no se cumplió. Además, los usuarios comentan tener una percepción negativa de SAFIRO, debido a inconsistencias identificadas durante su operación, lo que no les incentiva a profundizar en su utilización.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_13	Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal de contabilidad tiene que unificar información de varios reportes del sistema SAFIRO y manipularlos en Excel para obtener la información que necesitan como un auxiliar de activos fijos y hojas de vida de activos fijos.	Contar en los sistemas con reportes de acuerdo a los requerimientos de la institución.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Información precisa y correcta para la toma de decisiones. Reportes a disposición de los usuarios que faciliten y apoyen en la operación para análisis de información y toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_14	Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos Actualmente la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS no cuenta con una estructura organizacional que muestre un área de activos fijos, por lo cual existe personal de otra área dedicado al registro contable de los mismos generando una sobrecarga laboral. Además los roles, funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidos.	Analizar la necesidad de diseñar e implementar un área específica para la contabilidad de activos fijos que esté incluida dentro de la estructura organizativa de la Dirección Nacional de Contabilidad.	Roles, funciones, perfiles bien diseñados y delimitación de responsabilidades laborales bien definidas, que estén alineadas a una estructura organizacional formalmente establecida.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_15	Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos Existen proveedores que venden a la institución tanto insumos como activos fijos. En estos casos el sistema SAFIRO utiliza la cuenta mayor relacionada a insumos y no a la cuenta contable relacionada con el ingreso de activos fijos, registrando la adquisición de activos como insumos.	Adaptar la configuración realizada en el sistema para que esté acorde a las reglas de negocio. Adecuar la cuenta de mayor especial (CME).	Existencia e integridad de activos fijos reportados en la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
AF_CA_16	Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental A los activos fijos registrados en el sistema SAFIRO se les incluye de forma automática un 10% como valor de rescate, el cual no se encuentra normado por la contabilidad Gubernamental.	Adaptar la funcionalidad del sistema para que esté acorde a la normativa de la institución.	Integridad de los saldos presentados en las cuentas contables que conforman la propiedad planta y equipo del Estado Financiero de la entidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_17	Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros No existen reportes que se generen desde el sistema para la presentación detallada de las pólizas de seguros del equipo rodante ante la Administración de Seguros, realizando los mismos en hojas de EXCEL. Lo anterior genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.	Automatizar la generación de los reportes que muestren el equipo rodante asegurado, requeridos para la presentación a la administración de seguros.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados como equipo rodante de la CSS ante la administración de Seguros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_18	Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO Al momento de la implementación del Sistema SAFIRO en la CSS, los registros contables de propiedad, planta y equipo de las cargas iniciales, se realizaron como partidas afectando las cuentas de mayor que conforman el Balance General de la Institución. Por lo anterior, no existe una dispersión por Unidad Ejecutora que presente el detalle de los activos que conforman esas cargas iniciales, en el sistema SAFIRO.	Dispersar en el sistema los activos fijos por unidad ejecutora considerando la carga inicial al momento de implementar el Sistema SAFIRO.	Correcta clasificación y presentación de activos fijos por unidad ejecutora, que muestre el detalle de cada cuenta mayor revelada en el Estado Financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

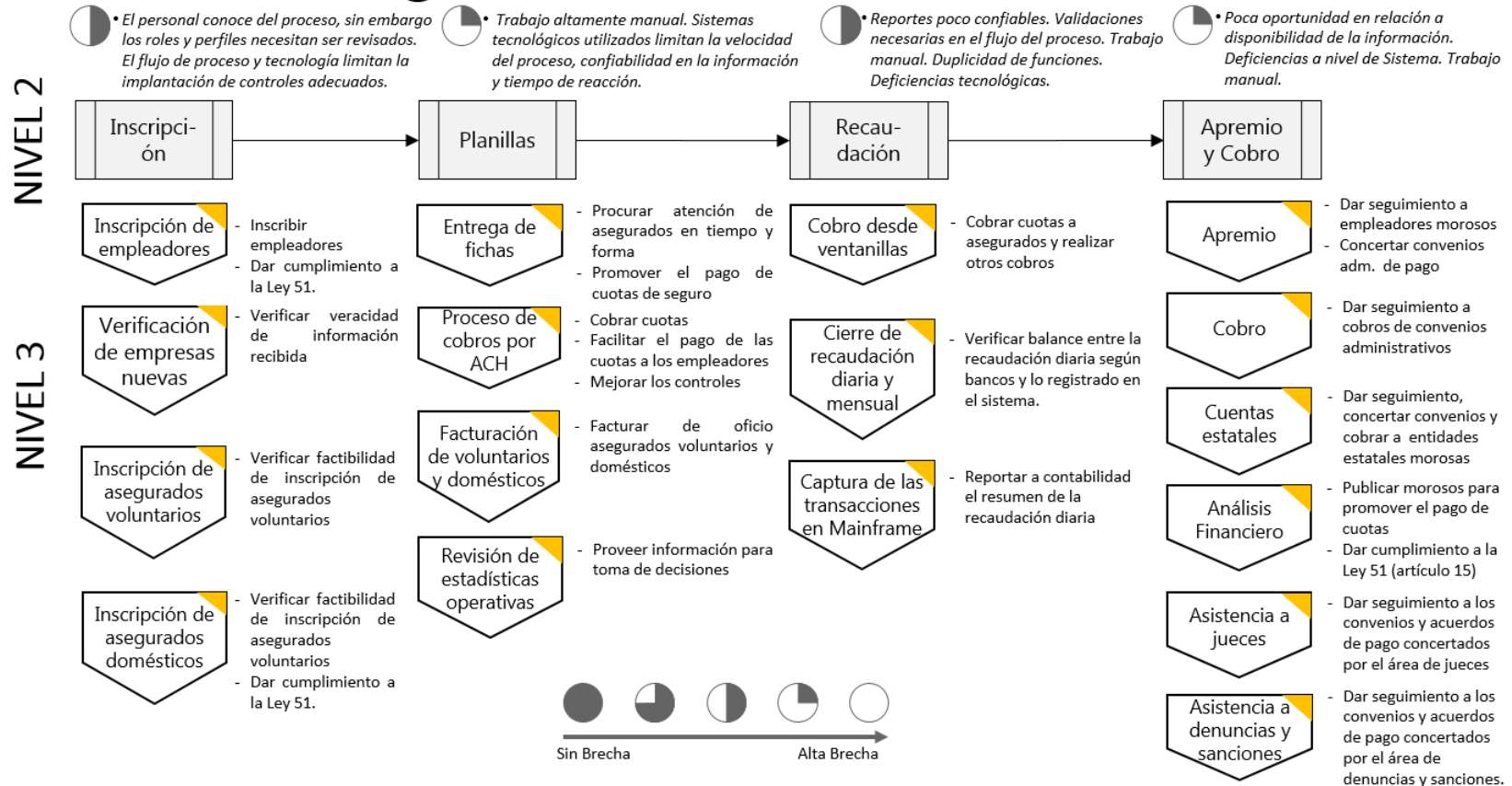
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_19	Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO Al momento de implementar el Sistema SAFIRO, la cuenta Saldo 1612 incluyó montos que correspondían a los bienes (equipo de computación, mobiliario y equipo, etc.). Actualmente, la clasificación de los mismos no se ha realizado a nivel de sistema, provocando que los mismos estén generando depreciaciones incorrectas.	Reclasificar los activos incluidos en la cuenta nombrada 1612, a las cuentas de mayor correspondiente, en el sistema SAFIRO.	Cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_20	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_21	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos, prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de Mejora relacionada: AF_BP_08.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Ingresos

NIVEL 1 - Ingresos



NIVEL 1 - INGRESOS

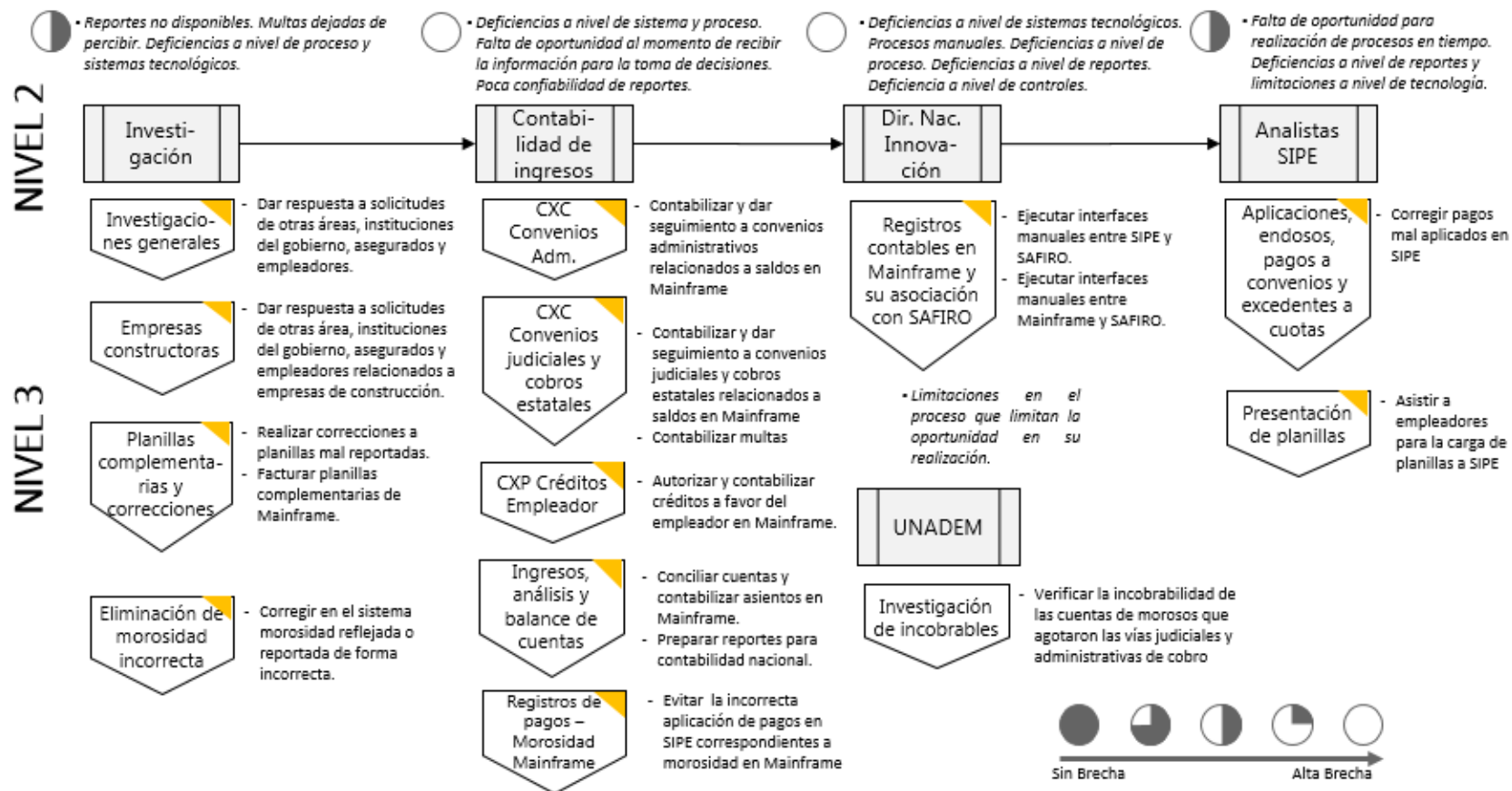


Figura 12: Inventario de Procesos - Ingresos

Inscripciones (IG_IN)

NIVEL 1 - INGRESOS

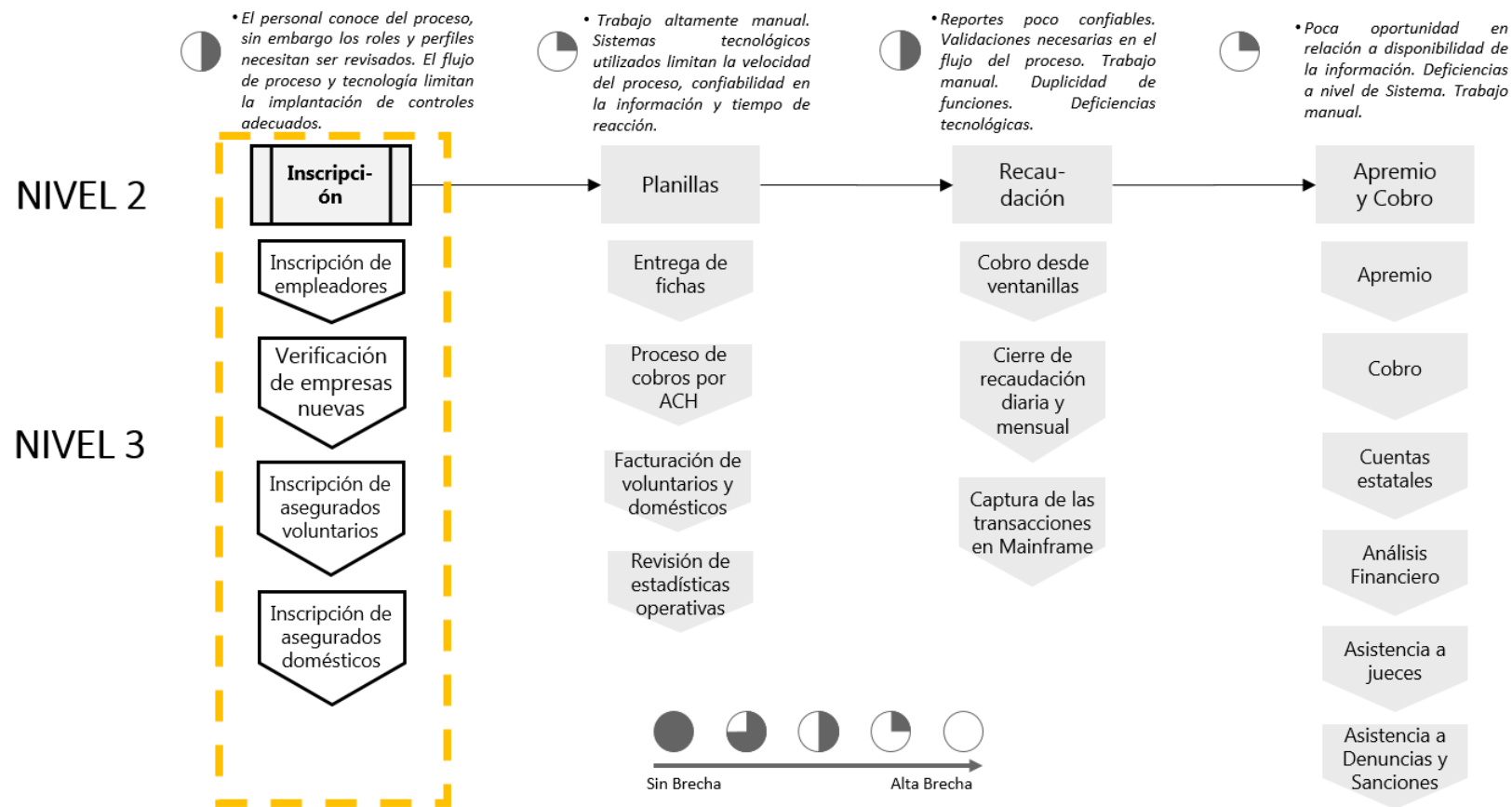


Figura 13: Procesos - Inscripciones

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital No se identificaron medios para entregar información y/o requerimientos para inscripción de empleadores de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de la política Cero Papel. Según los procedimientos actuales, la entrega de requerimientos debe ser de forma física en las ventanillas de atención. Así se establece en la página web de la institución al momento del estudio diagnóstico. Existe trabajo manual realizado al momento de la captura de los datos del empleador para su inscripción, lo que duplica el trabajo que realizó inicialmente el empleador al llenar la información en los formularios de inscripción.	Revisar las políticas organizacionales para reforzar la realización de trámites de forma digital.	Medios para entregar información y requerimientos de inscripción de forma digital, disminuyendo el trabajo manual y duplicidad de actividades en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

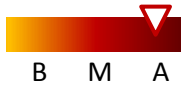
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_02	Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías El sistema SIPE cuenta con una alerta para identificar las inscripciones tardías, pero no se está generando de forma automática una acción para realizar la multa correspondiente.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 75 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_03	Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo El sistema SIPE no identifica incumplimientos al art. 77 del Reglamento General de Ingresos, en relación a la no afiliación de empleados.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 77 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_IN_04	Deficiencias en relación al servicio al cliente En el proceso actual se debe evidenciar dos veces la presentación de la planilla (al	Revisar el diseño del flujo de proceso actual. Revisar los tiempos de ejecución y respuesta,	Eliminar duplicidades en el proceso y mejorar el servicio al cliente.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	momento de la inscripción y al momento de la afiliación de los empleados en el sistema), duplicando el requerimiento para el empleador. El periodo para entregar al empleador la clave de acceso al sistema es de 3 a 5 días, un tiempo elevado para el promedio. Cabe resaltar que no existe un aviso al empleador de cuándo es activado su acceso al sistema. Además, el empleador cuenta con 6 días hábiles para inscribir y afiliarse a sus empleados desde la contratación; debido a la dependencia de la afiliación y la inscripción que existe en el proceso actual y los tiempos para generación del acceso al sistema, éste último podría estar siendo sujeto a una multa por razones fuera del alcance de su accionar.	conforme a las necesidades del proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Información y comunicación □ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_05	Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo El alcance de las actividades realizadas en la sub-área de Verificación del Departamento de Inscripción, ha sido modificado sin un estudio previo de cargas laborales, para responder a la solicitud de entes externos a la institución, de verificar a todos los empleadores y empleados inscritos que son extranjeros. Esto ha ocasionado un incremento en el volumen de trabajo, en el momento del levantamiento de información, la cola de trabajo presenta un tiempo de espera para atención de uno a dos años inclusive (más de 3000 casos pendientes de procesar).	Evaluar la necesidad de realizar un estudio de cargas de trabajo y analizar la disponibilidad de las herramientas de trabajo con que cuentan para realizar sus funciones. Verificar la afectación que tiene la inscripción de extranjeros para la institución y determinar si es necesario mantener la priorización en la investigación de las mismas.	Medición y adecuación de cargas de trabajo. Cumplimiento con los objetivos departamentales. Eficiencia y eficacia de los procesos. Asegurar la correcta recaudación de prestaciones laborales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_06	No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE Las multas por afiliación e inscripción del empleador tardías, no se gestionan en SIPE. Por lo que se realiza un control manual mediante Excel, el cual se actualiza cuando se presentan solicitudes de “Paz y salvo”, donde se requiere una verificación de saldos con Apremio y Cobro. Se comunicó al equipo consultor que debido a que este control es retroactivo en la mayoría de los casos, existe el riesgo de que se presenten problemas al momento de la recaudación.	Contar con sistemas informáticos que permitan la gestión de multas y el registro de los cobros de las mismas.	Evitar procesos manuales innecesarios, contar con información financiera fiable, respeto de las reglas de negocio y mejora de la recaudación.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_07	Deficiencias en el rendimiento del sistema SIPE es una plataforma lenta, en algunas ocasiones incluso deja de funcionar y en otras no permite iniciar sesión, lo cual afecta el área de inspección. Esto porque los inspectores deben realizar consultas en el sistema antes de realizar las visitas de campo, lo que ocasiona deficiencias operativas como reprocesos, pérdida de recursos, fiscalizaciones inefectivas, entre otros	Estabilizar los sistemas para que puedan satisfacer las necesidades de la institución.	Mejorar la oportunidad en tiempo para la realización de labores del departamento y resolución de problemas. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_08	Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción El sistema SIPE no deshabilita a los asegurados voluntarios con más de 3 meses de morosidad, según establece el art. 50 del Reglamento de afiliación e inscripción: “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...)”	Contar con sistemas informáticos que permitan el registro de las multas y den cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Cumplimiento con el marco regulatorio de la institución. Información fiable soportando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_09	Duplicación de Facturación Se identificó la generación de facturación doble en el sistema SIPE, relacionada a asegurados voluntarios y empleadores domésticos, los cuales son corregidos a partir de los reclamos presentados por los asegurados. Los casos de asegurados voluntarios son ajustados por el área de seguros voluntarios mediante la funcionalidad de recálculo; además, los pagos relacionados deben ser reasignados por el personal de analistas de SIPE. Los casos de empleadores domésticos son asignados al departamento de investigación.	Procurar que la plataforma tecnológica que se utilice, refleje la facturación de forma correcta.	Información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar el servicio al cliente. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_10	Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos El proceso de comunicación y formación para la implementación del sistema SIPE a las áreas involucradas y afectadas fue escaso y poco profundo.	Planificar esquemas robustos para la implementación de nuevos sistemas (socialización, capacitación y cambio).	Utilización óptima de las herramientas implementadas y mejor disposición del usuario para el uso de las mismas.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_11	Procedimientos desactualizados Los procedimientos de trabajo bajo los cuales operan, así como los descriptivos de puesto, no están actualizados.	Actualizar los procedimientos y descriptivos de puestos.	Contar con procedimientos y descriptivos de puestos actualizados.	☒ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

IG_IN_12	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IV_05, IG_AS_06, IG_RE_09.				

Planillas (IG_PL)

NIVEL 1 - INGRESOS

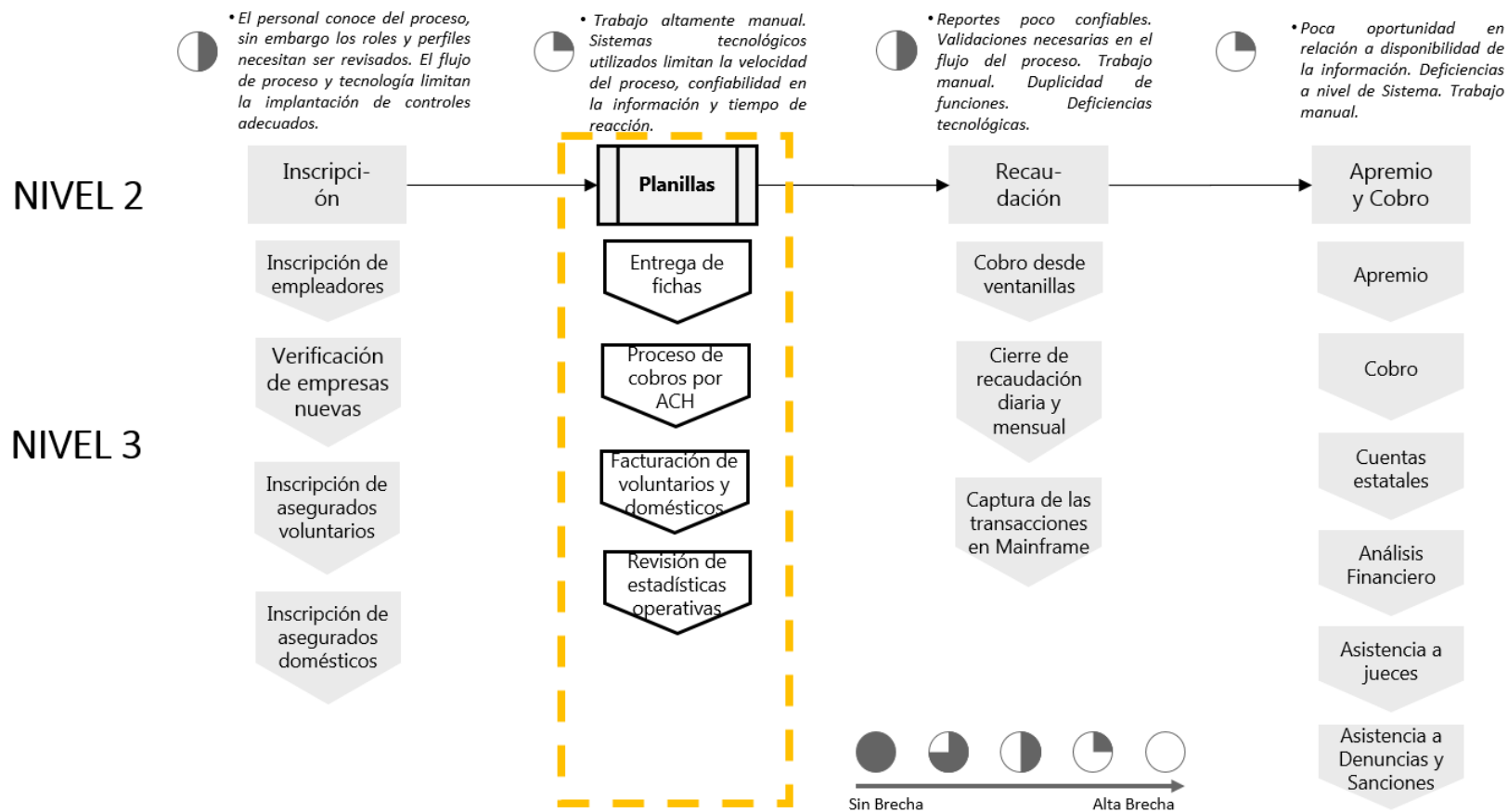


Figura 14: Procesos - Planillas

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas La CSS cuenta con políticas para realizar la entrega de fichas de manera digital; sin embargo, ante la ausencia de una política institucional enfocada hacia la digitalización de los servicios, esta modalidad no ha tenido mayor impacto en los empleadores. Actualmente, la mayoría de asegurados se mantiene bajo el esquema tradicional de entrega de fichas físicas.	Evaluar la posibilidad de que, enfocados en una cultura de cero papeles, se digitalice el proceso para la entrega de las fichas para todos los asegurados.	Mejorar el servicio al cliente y trasladar responsabilidades al asegurado y/o empleadores en relación a la revisión de sus cuotas y disposición de las fichas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_02	Deficiencias en información de sistema: Morosidad El sistema en ocasiones refleja información errónea en relación a la morosidad de los empleadores, lo que afecta el proceso de entrega de fichas en ventanillas. Además, esto genera reprocesos para el área de planillas y otras áreas.	Realizar los esfuerzos necesarios para contar con información confiable y oportuna en los sistemas de información y bases de datos, utilizadas como referencia para la generación de las fichas de los empleadores.	Mejorar el servicio al cliente. Eliminar actividades manuales innecesarias y reprocesos. Información confiable en los sistemas utilizados para consulta.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_PL_03	Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes El sistema SIPE no cuenta con mecanismos que posibiliten validar la integridad de los reportes que genera (no cuenta con información requerida, como: la cantidad de líneas del reporte, sumatorias totales de los montos reportados, entre otros). Se han identificado algunos reportes con inconsistencias dentro de los mismos (Ejemplo: reportes con celdas en blanco).	Generar reportes confiables desde los sistemas utilizados y contar con mecanismos para probar la integridad de la información dentro de los mismos.	Reportes confiables y facilidad de aplicar pruebas para verificar la integridad de la información contenida. Información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	□ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_04	Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 Mensualmente el Jefe de Planillas realiza el proceso de generación de facturación de los asegurados domésticos y voluntarios, por medio de actividades manuales de cruce de reportes e información. Además, existen inconsistencias a nivel de sistema. Las mismas se enuncian a continuación: La cantidad de líneas en el reporte de asegurados domésticos y voluntarios no coincide con la cantidad de líneas del reporte de facturaciones realizadas. La CSS solicitó la corrección al proveedor del sistema, mas no se tenía una respuesta al respecto al momento de la entrevista.	Procurar que el sistema informático que se utilice genere, de forma automática, la inhabilitación de los asegurados en cumplimiento del marco regulatorio vigente.	Eliminación de actividades manuales innecesarias. Cumplimiento con el marco regulatorio vigente. Contar con información financiera confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	► Según el artículo 50 del Reglamento de afiliación e inscripción “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...);” no obstante, el sistema no se encuentra parametrizado para suspender a asegurados voluntarios con más de tres meses de morosidad.				
IG_PL_05	Deficiencias en el rendimiento del sistema Después de haber realizado la carga de la planilla por parte del empleador, el sistema se tarda entre 3 y 5 días procesando la factura y habilitando la descarga de la misma al empleador, para que éste pueda efectuar el pago.	Mejorar el rendimiento del sistema informático que se utilice para la declaración y administración de planillas, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecución de los procesos relacionados.	Mejorar el servicio al cliente. Contar con información oportuna.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_06	Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE Desde el momento de la implementación del sistema SIPE, y hasta la facturación del mes cuota septiembre 2013, se realizó facturación de oficio; lo que, en combinación con una deficiencia en la carga de la data inicial al sistema (se cargaron empleadores inactivos como activos, a los empleadores activos se le reactivaron empleados que ya no se encontraban activos, entre otros), causó que: ► Si un empleador omitió la declaración del primer mes cuota el sistema le facturó de oficio en función a la información cargada desde Mainframe a SIPE, la cual se determinó que no siempre era correcta.	Depuración de la información de los sistemas informáticos que soporten los registros contables de la institución.	Información confiable y depurada, alimentando los estados financieros de la Institución. Mejora en servicio al cliente. Contar con información fidedigna para la emisión de reportes desde el sistema utilizado y la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	- Se presentaron casos en que el funcionamiento del sistema se vio interrumpido, implicando errores en la captura de la data reportada por los empleadores hacia SIPE. - Actualmente el sistema SIPE sigue cargando morosidad a las cuentas individuales de los empleadores afectados que aún no se hayan presentado para regularizar su situación. No se cuenta con un detalle específico de los mismos.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_07	Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas A partir del mes cuota octubre 2013, se solicitó que el sistema dejara de emitir facturaciones de oficio para empleadores naturales y empresas. Por lo que si un empleador no declara su planilla en un mes, el sistema no genera la factura. El sistema no emite ninguna alerta hacia la CSS al respecto, y que además, al siguiente mes el empleador puede proceder con su declaración de forma normal.	Modificar el diseño del proceso, estableciendo la emisión de facturaciones de oficio en aquellos casos que el empleador haya omitido la presentación de su planilla. Así, en caso de requerir correcciones en la planilla que se estaría generando de oficio, las mismas deban ser presentadas como planillas complementarias, con los niveles de aprobación adecuados. Considerar la necesidad de contar con alertas emitidas por parte de los sistemas informáticos utilizados, que permitan tanto a la CSS como al empleador detectar omisiones de declaraciones de planillas. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en	Mejorar los controles en relación a la facturación mensual de las cuotas empleado-empleador de las personas físicas y jurídicas reportadas ante la CSS. Contar con información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar la información de los reportes de morosidad. Mejorar el servicio al cliente. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
		la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.			

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_08	Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias en el departamento de Investigación, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresarle a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	créditos generados en el sistema son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla únicamente al mes cuota actual y al anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_09	Deficiencias del sistema informático: Reportes Los reportes con que actualmente cuenta el sistema fueron desarrollos posteriores al inicio en producción del mismo, y no incluyen toda la información que requiere la institución.	Generar reportes confiables desde los sistemas informáticos que se utilicen y que den respuesta a las necesidades de la organización.	Reportes confiables e información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_PL_10	Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador En el momento que el empleador realiza una declaración, el sistema no presenta alertas/avisos al mismo sobre situaciones de morosidad o irregularidades.	Habilitar al empleador visibilidad de su situación ante la CSS, para que pueda tomar medidas oportunas para disminuir afectaciones negativas.	Mejorar el servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_11	Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas SIPE no cuenta con la funcionalidad para hacer carga masiva de empleados de una planilla. Actualmente se está utilizando el aplicativo SYSMECA como soporte del sistema SIPE para brindar la posibilidad a los empleadores de realizar cargas masivas de las planillas. Sin embargo, la data captura en SYSMECA no cumple con los requerimientos de registro de SIPE en relación a la carga del décimo tercer mes, por lo que se generan errores en el traslado de la información de un sistema a otro.	Contar con un sistema informático que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema informático. Fiabilidad de la información financiera. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_12	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que estos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_13	Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos El proceso de comunicación de la implementación del habilitador tecnológico fue únicamente dirigido al responsable de la unidad. De igual forma el proceso de capacitación fue rápido, teórico y con poca profundidad.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio. Establecer un proceso de capacitación que tenga la suficiente duración y profundidad para garantizar la adquisición de nuevos conocimientos.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas. Desarrollar los conocimientos y habilidades requeridas para la adecuada operación de los habilitadores tecnológicos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

Recaudación (IG_RE)

NIVEL 1 - INGRESOS

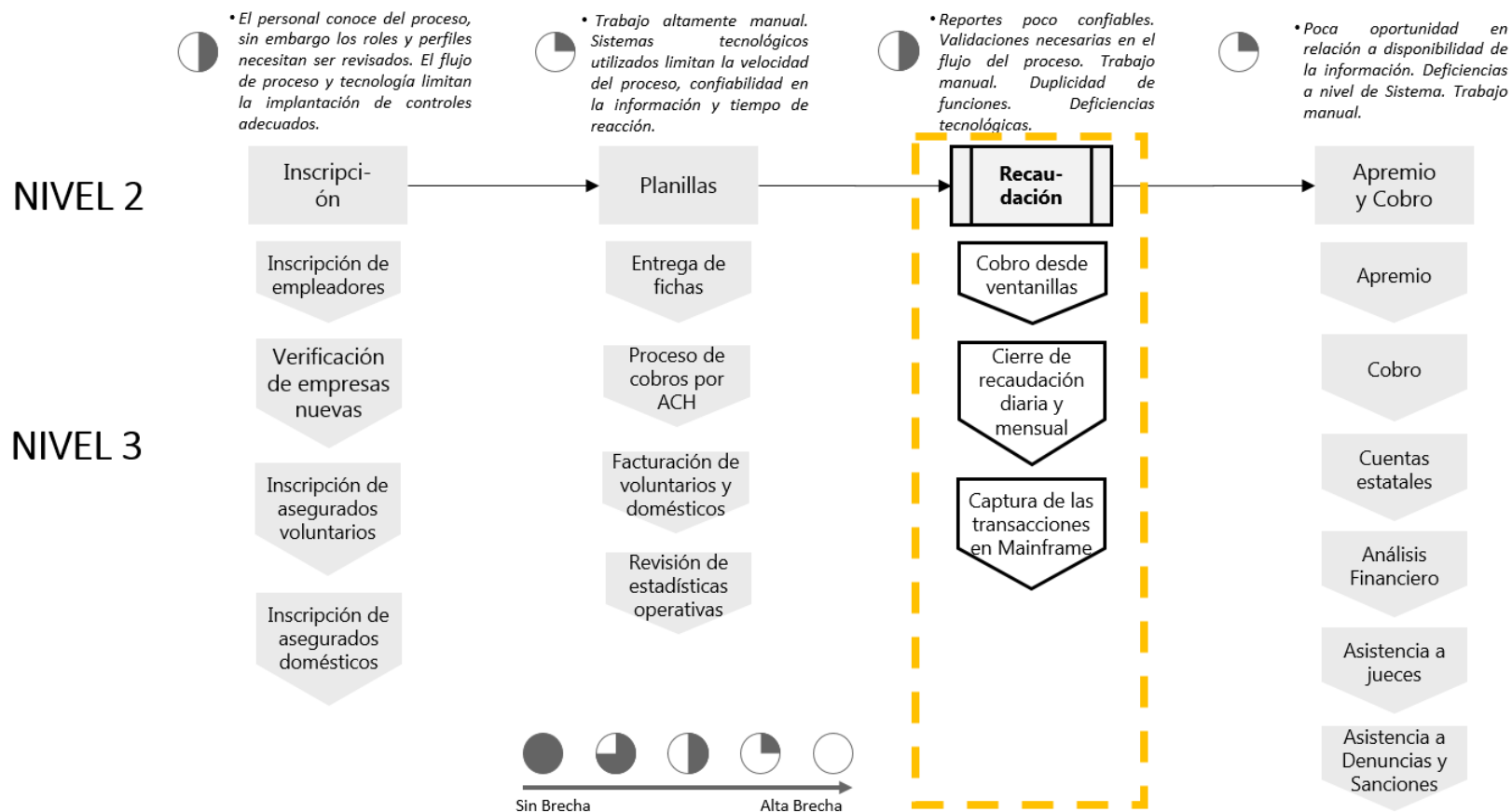


Figura 15: Procesos - Recaudación

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_01	Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras En ocasiones el lector, utilizado para la identificación de cuotas empleado-empleador en ventanillas, no lee el código de barras. Cuando esto ocurre, se requiere ingresar los datos de forma manual (afectando la alternativa de "Pago por Otros").	Contar con sistemas informáticos que permitan una recaudación eficiente y minimicen los procesos manuales.	Mejorar servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_RE_02	Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos Los pagos registrados como "Pago por otros" no son aplicados y dispersados. La trazabilidad de los mismos no se realiza, a menos que el afectado presente un reclamo ante la CSS.	Contar con sistemas informáticos que apliquen los pagos correctamente y que permitan dar trazabilidad y solución oportuna cuando sea requerido. Crear / modificar políticas relacionadas.	"Pago por Otros" aplicados y dispersados de manera correcta y oportuna. Disminución en la afectación al cliente final (empleados y empleadores).	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

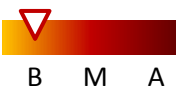
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_03	Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes No existe confiabilidad en los reportes e informes de recaudación emitidos por Caja Pagos, por lo que se llevan procesos manuales en paralelo para la creación de reportes que solventen las diversas necesidades. Además, afecta el nivel de revisiones que el departamento percibe requerir.	Contar con sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la CSS (reportes).	Reportes confiables para la toma de decisiones. No duplicidad de tareas y disminución de labores manuales innecesarias.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_04	Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación El sistema SIPE no está replicando de forma inmediata los registros de Caja Pagos, lo que puede afectar al empleador en relación a morosidades reflejadas de forma errónea.	Contar con sistemas que permitan gestionar la recaudación desde una sola plataforma tecnológica y que la misma se vea reflejada en el momento en que ocurre.	Información confiable y oportuna soportando la contabilidad. Mejora del servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_05	Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja A pesar de que la factura presentada por el empleador para realizar su pago posee el detalle de la dispersión del mes cuota correspondiente, el recibo entregado no lo refleja; lo que no permite visualizar el detalle del periodo o periodos afectados. En ocasiones la afectación que hace el sistema es distinta a la factura aportada, lo que puede generar inconvenientes en la facturación futura del abonante.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Presentar el detalle adecuado en el recibo de caja y modificar el flujo de proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eficacia y eficiencia en los procesos contables. Mejorar el servicio al cliente. Integridad de la información que soporta la contabilidad. Descriptor, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_06	No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión No existe un proceso de conciliación de la recaudación versus la dispersión. Al momento de la entrevista, no se sabía la forma en que el sistema hace la dispersión.	Definir el proceso de Conciliaciones y adecuar el sistema en cumplimiento de este proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Recaudación y dispersión conciliadas. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_07	Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas La consulta de información relacionada a transacciones está delimitada para el ejecutor y su supervisor, por lo que se requiere hacer una labor de trazabilidad extensa cada vez que es necesaria información relacionada a transacciones.	Asignar adecuadamente los accesos del sistema, según las necesidades operativas.	Acceso a la información en el momento oportuno. Eliminar actividades innecesarias en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_08	Afectaciones al ambiente laboral Por los errores generados por el sistema, otras áreas responsabilizan de forma directa al personal del departamento de recaudaciones (cajeros), lo que ha causado malestar, detrimento de las relaciones entre áreas y un ambiente laboral desfavorable.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Implementar un esquema de búsqueda de soluciones inmediatas, en donde participen representantes de cada área afectada para construir soluciones en conjunto y que éstas sean validadas por los responsables de departamento	Contar con un esquema de trabajo colaborativo entre áreas, que encuentre soluciones prácticas a los problemas comunes y que permita un mejor flujo de comunicación, mejores relaciones interdepartamentales y mejora del ambiente laboral.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_09	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_IV_05.				

Apremio y Cobro (IG_AP)

NIVEL 1 - INGRESOS

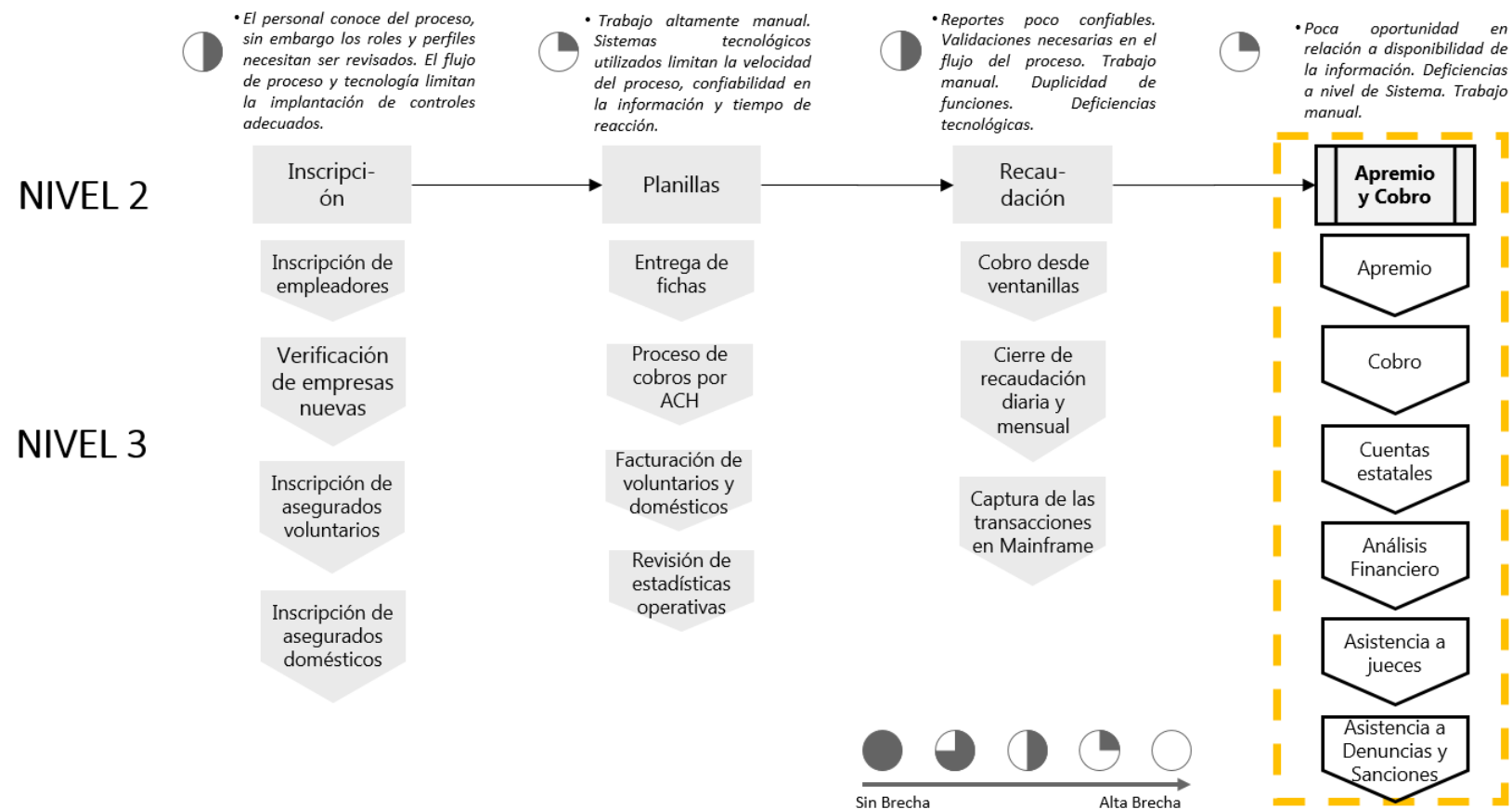


Figura 16: Procesos - Apremio y Cobro

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_01	Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad El reporte del que se dispone actualmente por medio del sistema SIPE, no cumple con los requerimientos de detalle (estatus del empleador, las agencias donde se paga, entre otros) que requiere el departamento, por lo cual, los reportes de morosidad son recibidos de la Dirección Nacional de Informática (modificado al detalle requerido); sin embargo, se reciben cada 6 meses aunque se requieren mensualmente. Así, la oportunidad con que se recibe el reporte no permite el análisis oportuno de la antigüedad de la morosidad y la gestión de cobro. Además, este reporte es depurado de forma manual, pues contiene información inexacta. Por el volumen existente de morosos (+35000), esta depuración del	Habilitar la generación del reporte de morosidad mensualmente, según las necesidades de la CSS.	Información en tiempo para realizar estudios adecuados y aplicar el seguimiento a los abonantes morosos. Recuperación oportuna de la cartera de Cuentas por Cobrar.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	reporte es parcial a partir de una revisión aleatoria de morosos. El resultado de esto es el reporte que se publica a nivel nacional, según lo establece la Ley 51 en su art. 15.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_02	Deficiencias del sistema informático: Convenios En el sistema SIPE, cuando un empleador cuenta con un convenio de pago concertado y realiza una corrección de planilla, el estatus de convenio desaparece y el seguimiento del mismo debe ser manual. A partir de ese momento, todas las facturas de dicho empleador indicarán que se encuentra moroso. Además, la situación descrita anteriormente, impide que se generen otros convenios en el sistema para este empleador. La información de los convenios administrados de forma manual, no alimenta adecuadamente los estados financieros.	Todos los trámites relacionados a la gestión de planillas (planillas complementarias, convenios de pago, generación de facturas y otros) deben ser administrados en el sistema que se utilice.	Eliminación de procesos manuales innecesarios. Información confiable e íntegra revelada en los estados financieros. Centralización e integración de la información.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_03	Deficiencias del sistema informático: “Paz y Salvo” La función para la generación de “Paz y Salvo” existe en el sistema SIPE, pero no se encuentra funcionando, por lo que se genera desde el sistema MAINFRAME.	Centralizar funciones para administración de Apremio y Cobro en un solo sistema informático.	Mejora del servicio al cliente. Eliminación de procesos manuales innecesarios. Centralización e integración de la información.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_AP_04	Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones Las multas mediante resoluciones no son facturadas ni registradas en el sistema SIPE. Las mismas son registradas en el sistema MAINFRAME. El pago por una multa se realiza en Caja Pago y se clasifica en la cuenta directa de la multa (1411-70-01).	Habilitar la facturación y el registro de todas las multas en el sistema informático que se utilice.	Contar con información confiable soportando la contabilidad. Mejorar la recaudación Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_05	Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad Dos días antes del cierre del mes, el sistema comienza a calcular morosidad para los convenios existentes que no hayan cancelado su letra del mes, lo cual es incorrecto. Al día de la entrevista, los casos con este problema no habían sido solucionados en el sistema.	Configurar el sistema utilizado para calcular interés de los convenios de acuerdo al marco regulatorio vigente.	Mejorar la integridad de la información. Reportes con información veraz y oportuna. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_06	Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago Como consecuencia de que los Juzgados Ejecutores no tengan módulo en el sistema SIPE, los cobros relacionados a los arreglos de pago no se replican en el sistema, sino que deben ser cobrados manualmente a través de un comprobante de caja crédito que, posteriormente, se debe mandar a aplicar en SIPE para ser volver a ser dispersado a las facturas negociadas. Esta aplicación del pago en SIPE no se realiza de manera oportuna (en ocasiones tarda más de tres semanas).	Incluir en el sistema que se utilice las funcionalidades necesarias para que el mismo cumpla con los requerimientos de todos los interesados en la organización. Habilitar en los sistemas informáticos las funciones que permitan la identificación y la aplicación automática de los cobros relacionados a arreglos de pagos.	Cobros y aplicación de arreglos de pago, registrados adecuada y oportunamente en el sistema. Eliminación de trabajos manuales innecesarios. Eliminación de la dependencia de terceros para la ejecución de las operaciones internas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_07	Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda A pesar de que la funcionalidad de certificaciones de deuda se encuentra habilitada en SIPE, existen circunstancias en que, por inconsistencias identificadas en el sistema, las certificaciones de deuda se deben realizar de manera manual.	Utilizar un sistema informático que permita la realización de funciones organizacionales de manera adecuada, de forma que los procesos y las dependencias entre los mismos no se vean afectados.	Eliminar actividades manuales innecesarias. Procesos eficientes y eficaces. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	B M A

Investigación (IG_IV)

NIVEL 1 - INGRESOS

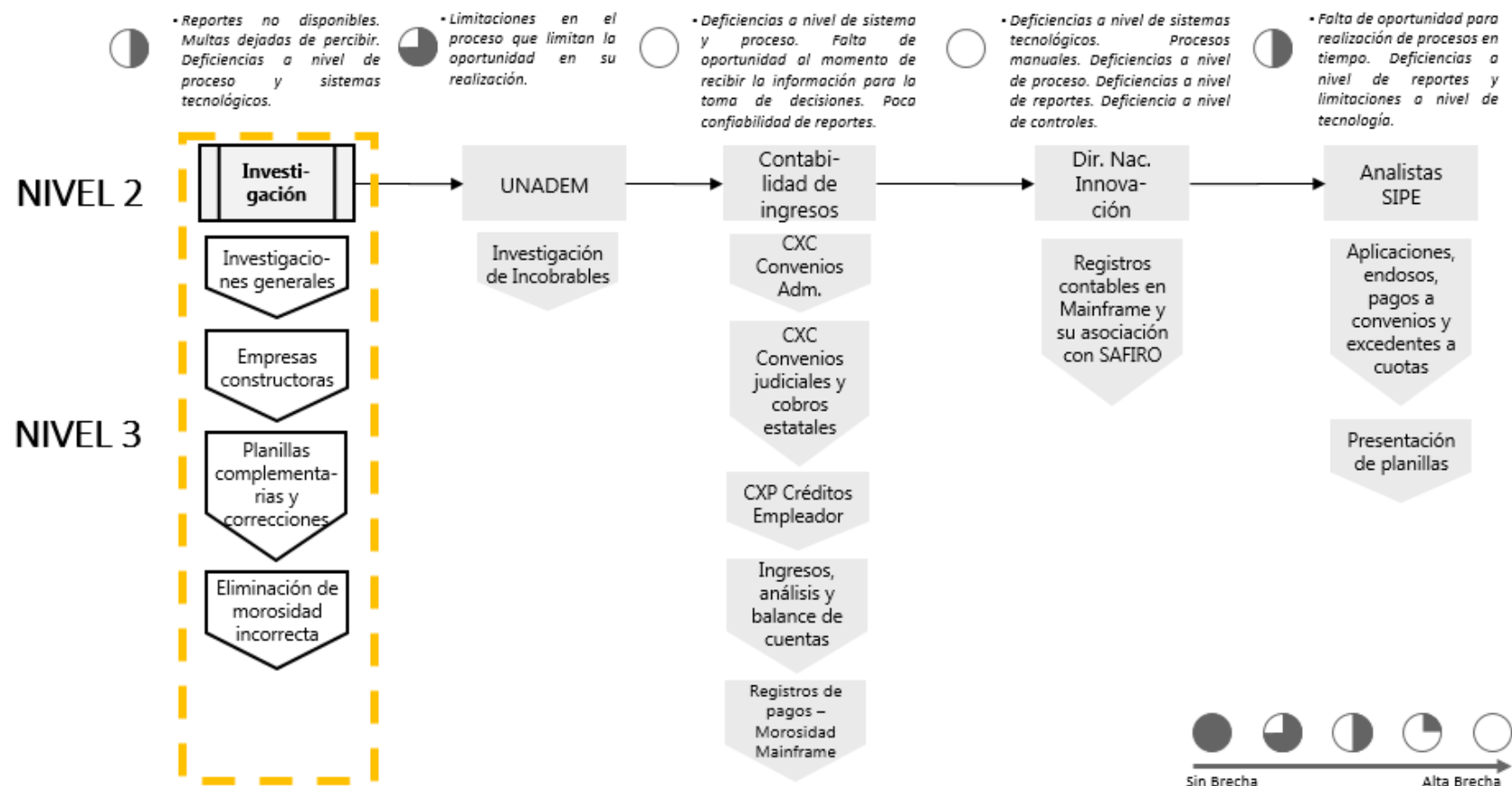


Figura 17: Procesos - Investigación

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_01	Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas Actualmente el departamento no realiza trabajos de investigación de oficio, si no posterior a la presentación de una denuncia. Además el sistema SIPE no contiene reportes de situaciones anómalas (Ejemplo: reportes de omisiones de declaración), ni tampoco arroja alertas cuando se requieren acciones del área de investigación.	Habilitar reportes y alertas que permitan al departamento de Investigación trabajar de oficio, y atender con oportunidad requerimientos que pertenecen a su alcance.	Atención en tiempo de situaciones anómalas. Reportes con información veraz y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_02	Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los créditos generados en el sistema	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla al mes cuota actual y al mes cuota anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_03	Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas La opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, y se procede a facturar nuevamente el mes con las correcciones. Lo anterior repercute en diversos aspectos, como lo son la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros. Así, la información reportada por el sistema presenta variaciones constantemente de manera retrospectiva.	Contar con sistemas informáticos que permitan visualizar todos los históricos de las transacciones registradas en el mismo (ajustes, correcciones, modificaciones, entre otros). Contar con reportes contables que presenten los efectos de las modificaciones de manera prospectiva. Regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis al requerimiento del empleador.	Trazabilidad de todos los registros en los sistemas de información. Información confiable revelada en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_04	Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría El sistema SIPE no cuenta con la funcionalidad para facturar los alcances de auditoría.	Habilitar, en el sistema que se utilice, la funcionalidad de realizar la facturación de alcances de auditoría.	Facturar los alcances de auditoría, en cumplimiento de las reglas de negocio.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_IV_05	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_RE_09.				

Unidad de Análisis y Depuración de la Morosidad (IG_UN)

NIVEL 1 - INGRESOS

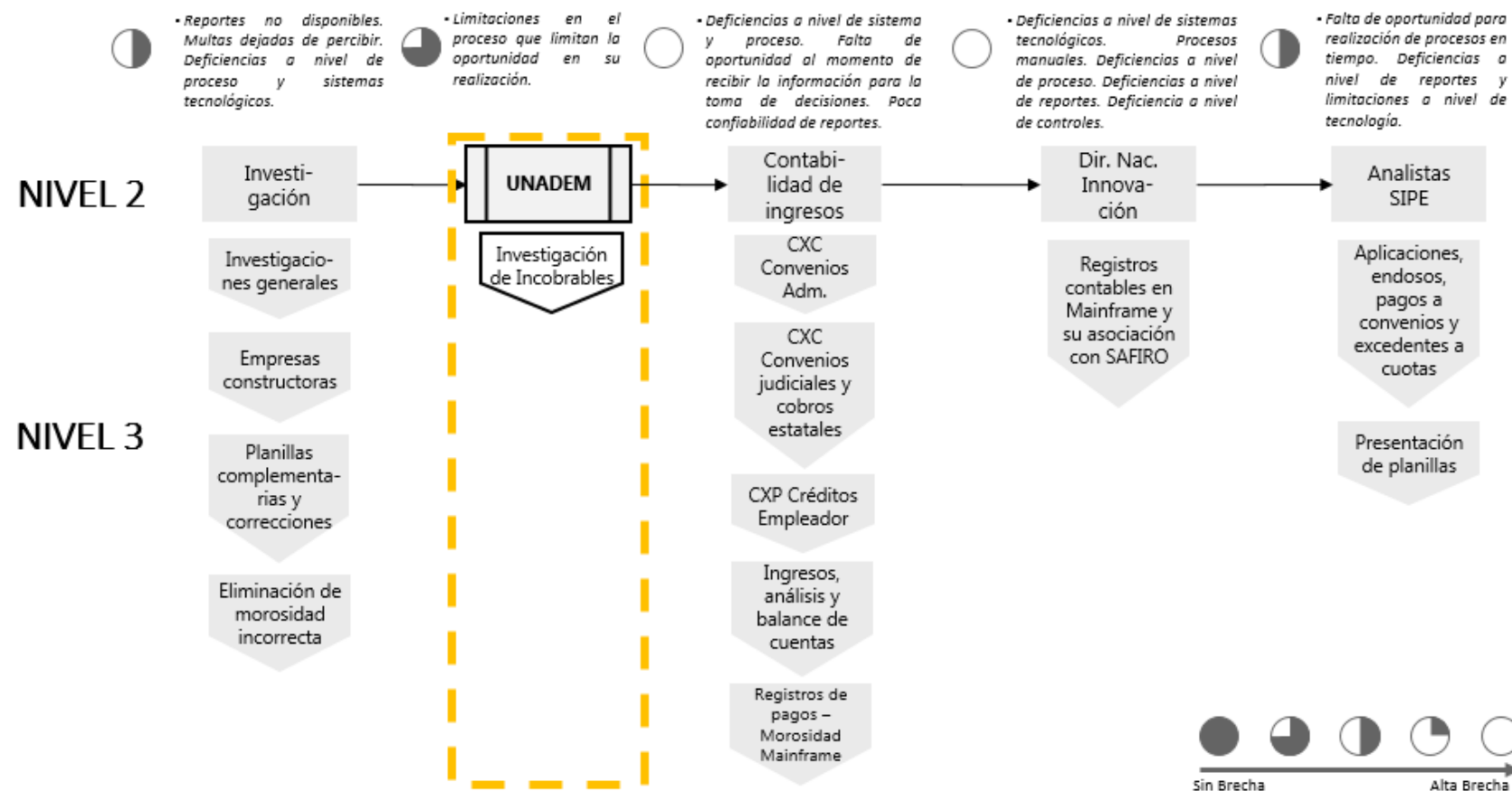


Figura 18: Inventario de Procesos - Ingresos

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_01	Requerimiento de acceso a información Los colaboradores del departamento de UNADEM actualmente requieren del permiso del juzgado executor para la revisión de la documentación que les permita validar/soportar la incobrabilidad de una cuenta.	Habilitar al departamento de UNADEM para realizar sus funciones, de forma oportuna e integral, asegurando el acceso a la información que requieran, previo análisis de los accesos y definición de responsabilidades.	Información oportuna para determinar incobrabilidad de cuentas morosas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_02	El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE, por lo que para asignar el estatus de incobrable a una cuenta, dependen del Departamento de Innovación y el mismo puede tardar periodos largos en cumplir con el requerimiento. Los registros de los asientos contables que reflejen las resoluciones de junta directiva, relacionadas a las cuentas aprobadas allí como incobrables, deben realizarse en un tiempo no mayor a 30 días. Sin embargo, por la dependencia mencionada este reporte no puede ser enviado para su respectivo registro con la oportunidad debida.	Procurar que el sistema que utilice la organización, permita realizar la asignación del estatus de incobrable en el momento oportuno, previo análisis del requerimiento y sus controles en el proceso.	Registro de información en tiempo oportuno para toma de decisiones y visualización en la contabilidad de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Dirección Nacional de Innovación (IG_TI)

NIVEL 1 - INGRESOS

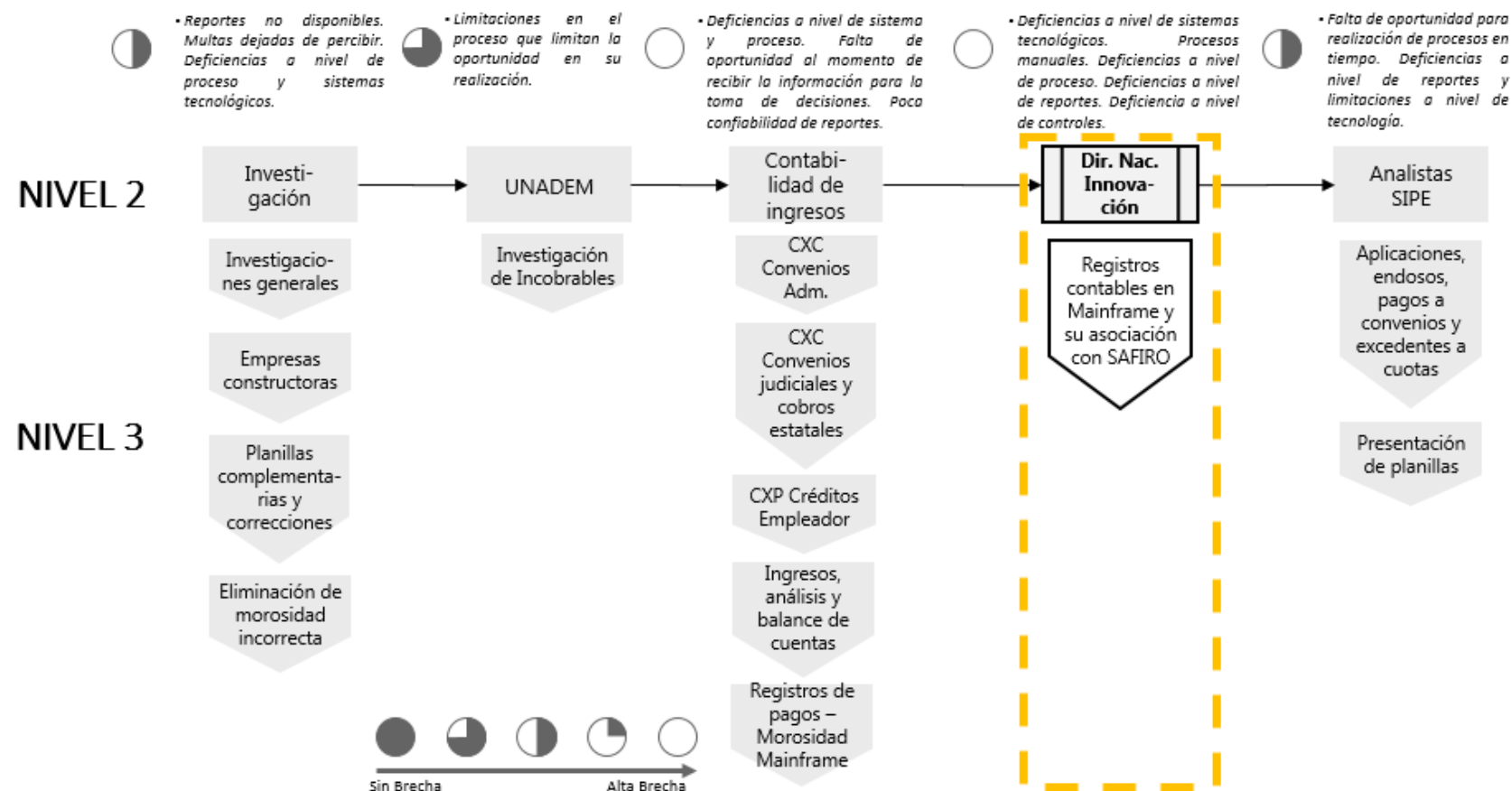
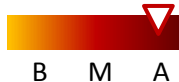


Figura 19: Procesos - Dirección Nacional de Innovación

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_01	Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información La base de datos SIPE está siendo administrada por el proveedor del sistema SIPE, lo que conlleva a la exposición de la información o la manipulación por parte de terceros.	La administración, control y acceso de las bases de datos deben ser ejecutados por la CSS, con la finalidad de asegurar la seguridad y privacidad de la información, así como la disponibilidad de la misma para uso de la CSS. Validar la existencia y robustez de los SLAs (Acuerdos de Nivel de Servicio, por sus siglas en inglés) con proveedores de servicios tecnológicos.	Disminuir la dependencia que tiene la organización con terceras partes para acceder a su información. Seguridad de información administrada adecuadamente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_02	Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes Existe un proceso en el que se interviene manualmente para transformar la información que es obtenida del sistema SIPE, y que es registrada en la contabilidad de la institución. Lo anterior se debe a la ausencia de interfaces automáticas entre el sistema SIPE y SAFIRO.	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable.	Centralización de la información y disminución de procesos manuales innecesarios. Minimizar errores de transferencia de información entre sistemas. Información veraz y oportuna soportando la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_03	Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables Los reportes proporcionados por el proveedor presentan información histórica de pagos realizados desde el comienzo del sistema SIPE de todas las agencias a nivel nacional, y no solo la información del último mes. A la Dirección Nacional de Innovación le resulta impracticable determinar cuáles han sido las modificaciones en la data histórica. A partir de la información compartida por el proveedor, la Dirección Nacional de Innovación procede a elaborar el “Layout” que se carga al sistema SAFIRO sobre los pagos dispersados de la cuota empleado empleador. Debido a que la Dirección Nacional de Innovación solo procesa la información de los meses corrientes reportados, los	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable, y que dé cumplimiento al marco regulatorio de la institución.	Cumplimiento a las reglas de negocio. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con Información confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cambios en la información histórica no se trasladan al sistema SAFIRO. La dispersión de los pagos se realiza dentro del sistema SIPE y no se sabe con certeza cuál es la regla que aplica el mismo para realizarla. Hay casos en que el monto de la dispersión es mayor al monto de la cuota pagada, también hay casos donde la dispersión no se realiza y refleja montos iguales a cero.				
IG_TI_04	Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión El área de la dirección nacional de innovación desarrolló un aplicativo para que se puedan consultar los pagos aplicados por agencia, además se puede consultar el detalle de los pagos recibidos y la dispersión de los mismos, utilizando como insumo los reportes del proveedor de SIPE.	Contar con un sistema que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema de información. Fiabilidad de la información. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_05	No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos Para la implementación de SIPE, no se incluyó a la Dirección Nación de Informática en la preparación de requerimientos. Y su participación fue enfocada a ser proveedores de información.	Involucrar a la Dirección Nacional Ejecutiva de Tecnología e Innovación en toda implementación relacionada a sistemas informáticos.	Disponer de personal dentro de la CSS que pueda tener el conocimiento y especialización requeridos para brindar el soporte adecuado a las operaciones. Filtrar errores de alcance e integración durante la ejecución de proyectos de implementación de sistemas informáticos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

Analistas de SIPE (IG_AS)

NIVEL 1 - INGRESOS

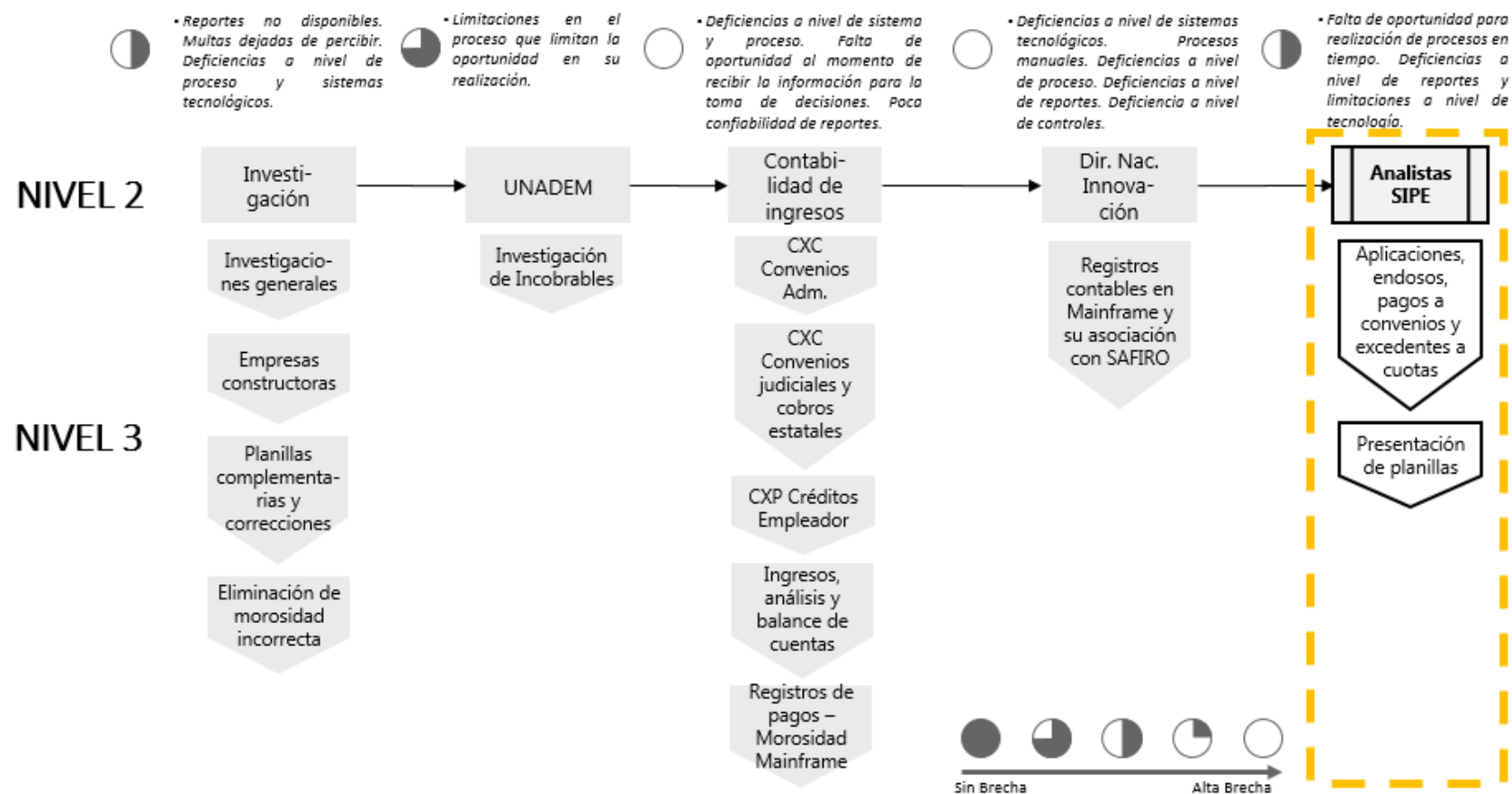


Figura 20: Procesos - Analistas de SIPE

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_01	Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional El objetivo de la creación del área de Analistas de SIPE fue la cobertura de brechas funcionales identificadas después de la implementación del sistema SIPE.	Desde el surgimiento de las necesidades, se debe involucrar a todas las áreas interesadas / afectadas para incluir los requerimientos necesarios, procurando el cumplimiento de los objetivos y alcances definidos en los proyectos. Previo a la creación de un puesto o área nueva, se debe realizar el estudio correspondiente para fundamentarlo en un proceso correctamente diseñado y permanente.	Se evita el crecimiento innecesario de la estructura organizacional, para dar solución a errores de sistemas informáticos. Colaboradores enfocados en el desarrollo de actividades que pertenecen a la cadena de valor, visión y misión de la organización. Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos organizacionales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_02	No depuración oportuna de pagos no aplicados Además de la atención al cliente, el área de Analistas de SIPE fue creada con el objetivo de realizar una depuración de la data del sistema en relación a la falta de aplicación de los “pagos por otros”; no obstante, dicho objetivo fue relegado a un segundo plano debido a la gran cantidad de inconsistencias surgidas en el sistema, y que requieren de asistencia de los analistas. Por esto no se cuenta con un proceso de depuración de manera proactiva, sino que las correcciones son realizadas cuando se presenta el empleador con sus reclamos.	Considerar la necesidad de ejecutar un proceso de depuración de datos de los sistemas informáticos que utiliza la organización.	Contar con información contable confiable en los sistemas de información de la organización.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_03	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos Actualmente el control de los casos de análisis recibidos por el área es llevado manualmente. Además, no se identificaron medios para archivar los casos atendidos por los analistas de SIPE de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de Cero Papel.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de casos abiertos de servicio al cliente. Crear/aplicar una política para el archivo digital de documentos.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos. Disminuir la huella ambiental de la organización.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_04	Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores La visualización que tiene el área de analistas no permite conocer si el empleador tiene multas pendientes de pagar en apremio y cobro o bien, si tiene algún caso abierto en el área de investigaciones.	Contar con un archivo digital de expedientes de empleadores, que permita su consulta en el momento oportuno, para prestar los diferentes servicios al cliente con información veraz.	Aumento de eficiencia y eficacia de los procesos. Mejorar el servicio al cliente. Eliminar procesos manuales innecesarios.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_05	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor El control de la integridad, del status y el seguimiento de las comunicaciones con el proveedor de SIPE, son realizados manualmente y de manera individual por cada uno de los analistas encargados de la comunicación con el mismo. Lo anterior implica que, al día de la entrevista, no se cuente con un status único del área al respecto.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de los casos y comunicaciones mantenidas con el proveedor.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_06	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_IV_05, IG_RE_09.	rapidez en la solución a los requerimientos.	Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.		

Departamento de Contabilidad de Ingresos (IG_CI)

NIVEL 1 - INGRESOS

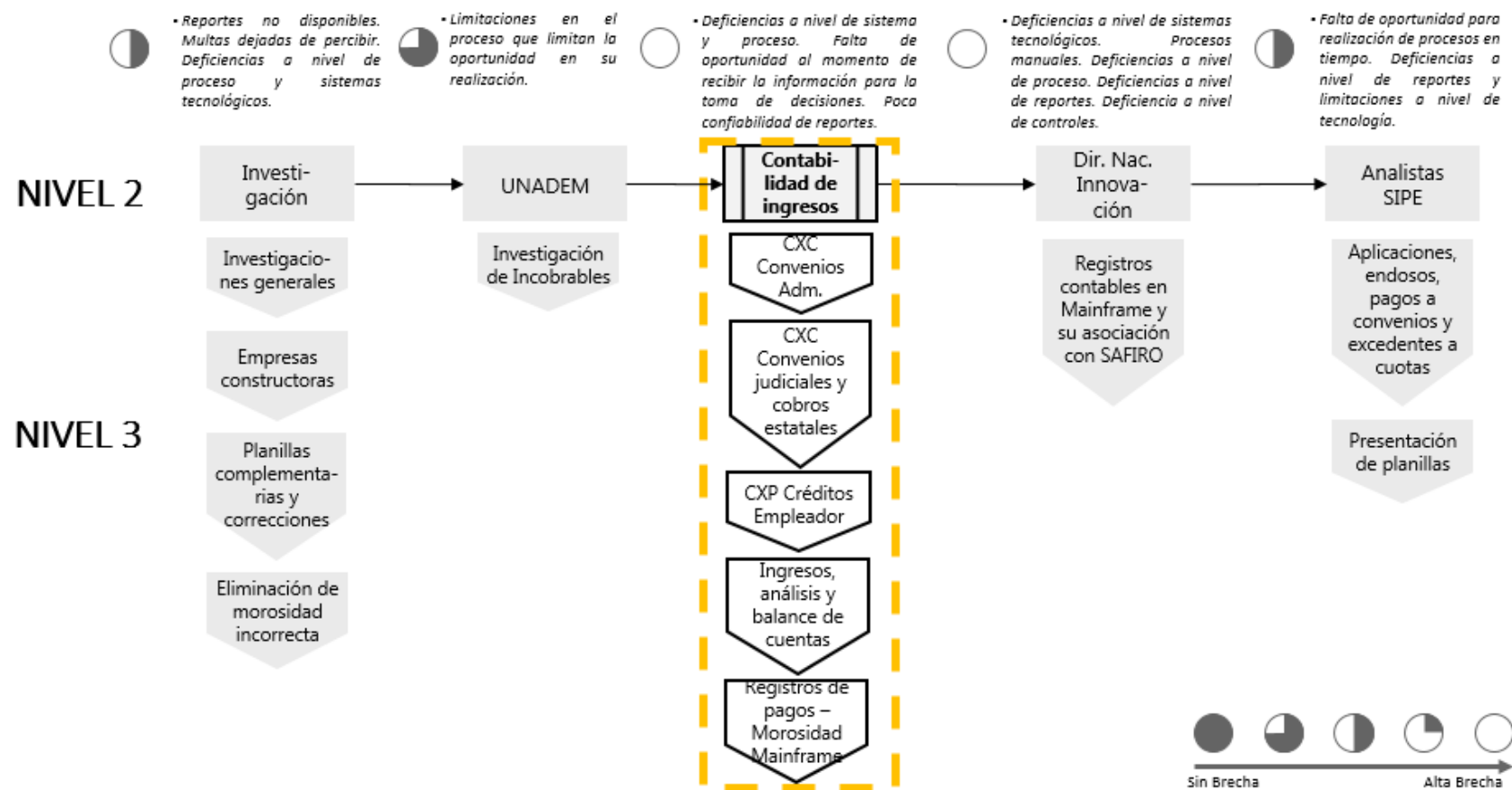


Figura 21: Procesos - Departamento de Contabilidad de Ingresos

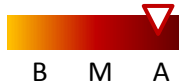
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_01	Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE El Departamento de Contabilidad de Ingresos, manifestó que no fueron tomados en cuenta para la implementación de SIPE. Aunque dicen haber asistido a algunas de las reuniones iniciales para el levantamiento de requerimientos de usuario, indican que se les dejó de tomar en cuenta, por lo que sus opiniones y requerimientos no fueron considerados. El departamento no tiene módulo en este sistema; no obstante, los colaboradores tienen acceso de consulta.	Desarrollar una cultura de proyectos en la organización, y respaldarla con el marco metodológico y equipo de trabajo que lo soporte.	Inclusión de los requerimientos necesarios para que el producto de toda iniciativa sea capaz de satisfacer, de forma integral, las necesidades organizacionales que la generaron. Información financiera confiable. Mejorar la operatividad de la Institución.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_02	Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones La CSS factura y recauda los conceptos de Impuesto Sobre la Renta y de Seguro Educativo, los cuales deben ser trasladados posteriormente al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría, respectivamente. La información real se recibe con retrasos de hasta un año, la cual incluye solamente los cobros que fueron aplicados y dispersados por el sistema. Actualmente, debido a la no disponibilidad de información oportuna, se está haciendo un traslado mensual de fondos basado en estimaciones.	Contar con sistemas informáticos que trasladen datos de forma automática y permitan visualizar la información confiable en el momento que se requiera.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_03	No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados El sistema únicamente considera como “pago aplicado” aquellas cuotas 100% canceladas. Cualquier pago recibido por una cantidad menor, a la correspondiente por la planilla reportada, no será aplicado en el sistema y se mantiene la morosidad hasta tanto sea cancelado en su totalidad. No existe un reporte que sirva como soporte contable para conocer los pagos que no fueron aplicados y dispersados.	Considerar la posibilidad de contar con reportes contables que soporten los saldos de las cuentas contables relacionados a los pagos no aplicados.	Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_04	Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios La política de registro de los convenios es el devengado; no obstante el sistema SIPE únicamente está configurado para registrar convenios por el método de caja. Por lo que, se emitió una directriz por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración, que establece que los convenios nuevos de saldos creados en SIPE sean registrados por el método de caja. Sin embargo, recientemente, la Dirección Nacional de Contabilidad solicitó regresar al método del devengado. Dicha acción se encuentra pendiente por limitaciones del sistema.	Contar con un sistema que dé cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_05	Dualidad de sistemas contables Actualmente la Institución cuenta con dos sistemas contables (MAINFRAME, SAFIRO). El departamento de contabilidad realiza registros de forma manual en MAINFRAME, que posteriormente son trasladados con intervención manual a SAFIRO. Además, existen otros asientos contables que son registrados directamente en SAFIRO por la Dirección Nacional de Contabilidad. Lo anterior puede generar la duplicidad de registros contables, trabajos manuales innecesarios e inconsistencias en la contabilidad.	Centralizar los procesos de registro y gestión de la información contable.	Evitar duplicidad en los registros contables. Eliminar trabajos manuales innecesarios. Contar con reportes confiables.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_06	Limitaciones de acceso a sistemas contables La totalidad de registros contables se encuentran cargados en SAFIRO. El departamento de Contabilidad de Ingresos cuenta con 2 accesos a este sistema, aunque el área cuenta con más de quince (15) colaboradores. Además, solo un colaborador del área realiza funciones (registro de solicitud de traslado de impuestos) en SAFIRO; su conocimiento se limita a las funciones que ejecuta, y el resto de colaboradores indican que desconocen el funcionamiento del sistema. Actualmente el área se encuentra normada bajo los procedimientos: 126-2006, 130-2006, 135-2007, 165-2004, 255-2008; los mismos no se encuentran actualizados según los cambios operativos que se presentaron producto de las implementaciones de SIPE y SAFIRO.	Habilitar a los colaboradores de la institución los accesos a las herramientas tecnológicas que requieran para realizar sus funciones de forma oportuna y eficiente. Así como capacitación e información en relación a las mismas que puedan requerir para su uso correcto. Considerar la posibilidad de contar con procedimientos y descriptores de puestos, que se encuentren actualizados según las necesidades de la institución.	Contar con colaboradores capacitados para realizar sus funciones correctamente y dar un uso adecuado a las herramientas disponibles. Mejorar los procesos organizacionales. Contar con información documental que garantice la continuidad de la operación.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_07	Conciliación tardía de cuentas El cuadro de la recaudación por agencias y los registros contables se llevó a cabo hasta julio 2012, mediante el uso del sistema MAINFRAME; no obstante, a partir de la implementación de SIPE, la información relacionada a los cobros aplicados no se ha presentado de manera oportuna, causando que el proceso no se realice en tiempo (por ejemplo, el “Layout” de todo el periodo 2016 se recibió hasta marzo 2017).	Contar con un sistema que traslade la información de manera automática y oportuna.	Mejora de la trazabilidad de los registros contables. Contar con información contable veraz y oportuna. Eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_08	Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad El departamento de Contabilidad de Ingresos realiza un proceso de agrupar los diferentes ingresos corrientes, de capital y devengados en formato de reporte para enviarlos a la Dirección Nacional de Contabilidad. Debido a la limitación para visualizar la información relacionada a las transacciones de SIPE, actualmente este proceso refleja solo los ingresos registrados en Mainframe de las cuotas empleado - empleador (relacionado a periodos previos a la implementación de SIPE) y los otros ingresos.	Contar con un sistema de información que permita la visualización de la información de forma oportuna y confiable, para la emisión de reportes y toma de decisiones.	Contar con información oportuna y confiable. Eliminación de procesos manuales.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_09	Cuentas por cobrar basadas en estimaciones Debido a la poca confiabilidad en la información registrada en SIPE, actualmente se registran cuentas por cobrar basadas en estimaciones dentro de las cuentas de orden de la entidad, las cuales corresponden a la facturación de la cuota empleado empleador y al aporte estatal del 0.8% sobre los salarios reportados; estas cuentas son presentadas en el estado financiero.	Contar con un sistema de información que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna. Eliminación de procesos manuales.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_10	Contabilización inadecuada de las notas de crédito Los empleadores pueden generar cambios en planillas ya presentadas y canceladas (correcciones de planilla), lo cual permite la creación de notas de crédito a favor de los empleadores. Actualmente en la contabilidad no se registran las transacciones correspondientes a la generación (incremento del pasivo) de las notas de crédito, sin embargo las aplicaciones (disminución del pasivo) de las mismas si tienen impacto contable. Por tanto no se consigue el balance de la cuenta.	Contar con un sistema informático que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Conclusiones

- ▶ Errores en diseño y operación de los controles operativos de la CSS han afectado la confiabilidad de la información registrada en los sistemas informáticos, así como la disponibilidad y fiabilidad de los reportes con que cuenta la Administración. Lo anterior impacta los estados financieros de forma significativa, ya que la Institución no cuenta con controles contables efectivos para soportar la existencia e integridad de los saldos y revelaciones asociadas a su situación financiera; asimismo, no se cuenta con los mecanismos para respaldar la oportunidad e integridad de los resultados reportados.
- ▶ Lo anterior se manifiesta en pérdida de datos durante la ejecución de interfaces, ausencia de auxiliares contables que soporten los saldos de las partidas de activos fijos e ingresos, incorrecta clasificación de partidas reveladas en la contabilidad y en los estados financieros, no ejecución de controles de conciliación de cuentas contables, entre otros.
- ▶ Además, la ineficacia de los controles tiene repercusiones de índole operativa con impacto financiero, como por ejemplo:
 - ▶ no contar con auxiliares de cuentas por cobrar oportunos, y por tanto, no ejecutar acciones de cobrabilidad en tiempo, que implican un incremento en el riesgo crediticio de la Institución,
 - ▶ no disponer con sistemas informáticos que emitan alertas acerca de situaciones inusuales incrementan el riesgo de evasión por parte de los empleadores, así como la no identificación y cobro de multas pertinentes,
 - ▶ la falta de auxiliares confiables y depurados para activos fijos, no permite una correcta valuación de los mismos, generando cálculos de depreciaciones aceleradas y desaceleradas, y
 - ▶ la ausencia de planificación en la estructura organizacional apropiada para la CSS, ha ocasionado que se incrementen los costos de mano de obra.
- ▶ No contar con información contable veraz y oportuna, respecto a los saldos de los activos fijos, afecta significativamente los indicadores de solidez financiera de la Institución, lo cual es fundamental en la administración de riesgos de seguro. Por su parte, la ausencia de información íntegra, acerca de la recaudación de los ingresos por cuota empleado-empleador, impacta la planificación presupuestaria de la CSS y la gestión de los riesgos administrados.

- ▶ La CSS actualmente está operando con procesos que no están actualizados en la documentación existente. Esto ocasiona que a lo largo de las áreas de ingresos y activos fijos los sistemas informáticos no estén alineados de forma óptima a los procesos. Existen constantes errores en los procesos que generan información a los estados financieros, duplicidad de actividades en muchos puestos de trabajo, escasa definición de responsabilidades, lo que incrementa el riesgo a no tener información financiera consistente y correcta.
- ▶ Dado que no existió una actualización y diseño apropiado de los procesos de activos fijos e ingresos durante la implementación de habilitadores tecnológicos, existen deficiencias en la planificación de la estructura organizacional requerida para soportar la operatividad de los procesos que fueron impactados por la implementación de los diferentes sistemas tecnológicos. No existió un alineamiento y análisis del impacto que procesos/habilitadores tecnológicos tendrían en las funciones, responsabilidades y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas. Lo anterior ocasionó desorden, poca claridad en los alcances, límites, responsabilidades y funciones en los diferentes puestos de trabajo. De igual forma, esto generó deficiencias en la asignación de usuarios y permisos requeridos por los usuarios de cada uno de los sistemas informáticos.
- ▶ La CSS mantiene un alto volumen de documentación física, lo que aumenta riesgos en relación con la continuidad de la operación y la seguridad de la información. Adicionalmente impacta la huella ambiental generada por la Institución al no aplicar políticas formales que soporten iniciativas para la digitalización de trámites y archivos.
- ▶ Se identifica una clara oportunidad de mejora en cuanto al marco metodológico para la implementación de sistemas informáticos, de forma tal que se asegure la cobertura de todas las necesidades de la organización, integridad de la información, integración de sistemas, no dependencia de terceros, seguridad de la información, capacitación y gestión del cambio, asegurando la continuidad de la operación y maximizando los beneficios de la inversión.
- ▶ La CSS tiene una alta dependencia con sus proveedores de sistemas, lo que denota una bajo nivel de madurez en su gestión de tecnologías de información, los sistemas presentan problemas de integración, bases de datos críticas están bajo el control de terceros (SIPE), las implementaciones no han cumplido con los requerimientos planteados por las áreas funcionales.

- ▶ Actualmente, la CSS utiliza los sistemas SIPE, MAINFRAME y SAFIRO para el registro contable de las operaciones que realizan las áreas de Ingresos y Activos Fijos; no obstante, se identifican funcionalidades duplicadas y subutilización de los mismos. Esta situación ha ocasionado la descentralización y desintegración de información contable, creación de procesos manuales para corregir información errónea, entre otros; impactando los estados financieros.
- ▶ Las funcionalidades que ofrece el sistema SIPE a la CSS no satisfacen de forma integral las necesidades de la organización. Se debe validar la posibilidad de cubrir la totalidad de las necesidades con el uso de otras herramientas existentes, que permita centralizar e integrar las operaciones del área de ingresos.
- ▶ Debido a una inadecuada implementación del sistema SIPE que cubriera las diferentes necesidades de información de la institución, el área de tecnología de información ha tenido que desarrollar aplicativos hechos a la medida para cubrir las brechas existentes, lo cual contradice las mejores prácticas pues no asegura funcionalidad correcta ni integración de la información.
- ▶ Se han creado puestos y áreas de trabajo orientadas a la corrección de información contable generada erróneamente, sin un análisis y evaluación previa que valide la necesidad real. Dichos puestos o áreas de trabajo no están reconocidos dentro de la estructura organizacional oficial de la CSS, y no poseen descriptores ni perfiles de puestos, lo que evidencia ausencia en la planificación del diseño organizacional. Además los puestos carecen de diseño apropiado, no hay claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.
- ▶ Producto de lo anterior, la administración de usuarios en los diferentes sistemas informáticos es deficiente, por una indebida asignación de roles y perfiles, lo cual repercute y afecta las operaciones y la trazabilidad de las mismas.
- ▶ La estrategia de comunicación que la CSS utilizó en el proceso de implementación, planteó que los sistemas tecnológicos tendrían beneficios y funcionalidades que harían más eficiente la operación, hasta el momento los beneficios no han sido percibidos por el personal, producto de inconsistencias, irrespeto a las reglas de negocio de la institución y carencias en las funcionalidades de los mismos. Lo anterior ocasionó que los colaboradores muestren actitudes y una disposición poco favorable para adaptarse al uso de cualquier sistema tecnológico. Es importante que la Institución considere la necesidad de gestionar estas barreras antes de realizar cualquier implementación futura.

- ▶ La metodología de capacitación, que se utilizó en el proceso de implementación para desarrollar los conocimientos y habilidades en los usuarios finales, principalmente fue teórica; careció de un esquema práctico para facilitar el proceso de aprendizaje, el cual es fundamental en proyectos de implementación de sistemas informáticos.
- ▶ Los colaboradores de la CSS inmersos dentro de los procesos de activos fijos e ingresos han convivido durante un largo tiempo con complicaciones en sus funciones de trabajo, provocadas por diversos inconvenientes expresados a lo largo de este informe, lo que ha impactado negativamente el ambiente de trabajo, generando condiciones adversas que no favorecen a la productividad de los equipos de trabajo e incluso afectando el servicio al cliente externo.

Glosario de Sistemas

MAINFRAME: Sistema hecho a la medida para gestión de trámites operativos y financiero contables.

SAFIRO: Sistema ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés) SAP. Sistema de recursos de empresa, utilizado para la gestión administrativa contable de la institución.

SIPE: Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas.

Presentado por

AURORA DÍAZ G.
Representante Legal
Ernst & Young Limited Corp.

Aprobaciones

Aprobadores	Nombre	Firma
▪ Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Tecnología		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Prestaciones Económicas		
▪ Director Nacional de Compras		
▪ Director Ejecutivo Nacional Infraestructura y Servicios de Apoyo		
▪ Director Nacional de Planificación		
▪ Director Nacional de Ingresos		
▪ Director Nacional de Auditoría		
▪ Director Nacional de Contabilidad		
▪ <i>Director Nacional de Logística</i>		
▪ <i>Director Nacional de Asuntos Administrativos</i>		
▪ <i>Director Nacional de Finanzas</i>		
▪ <i>Unidad Técnica de Inversión</i>		
▪ <i>Gerente de Proyecto CSS</i>		

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.

© 2017 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

ey.com

ORGANIZACION REGIONAL: Costa Rica - Tel. (506) 2208-9800 El Salvador - Tel. (503) 2248-7000 Guatemala - Tel. (502) 2386-2400
Honduras - Tel. (504) 2235-7430 Nicaragua - Tel. (505) 2253-8430 Panamá - Tel. (507) 208-0100 República Dominicana - Tel. (809) 472-3973



Informe de Priorización de Iniciativas

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (DIAGNÓSTICO) DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS DE INGRESOS Y ACTIVOS FIJOS QUE AFECTAN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)



Building a better
working world

Control de Documento

Propietarios de Documento	Proyecto/Rol
Jennifer Alfaro	Gerente de Proyecto EY
Mariela Contreras	Gerente de Proyecto CSS

Control de Versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción del Cambio
1.0	23/07/2017	EY	Entrega primera versión
2.0	28/07/2017	EY	Con aplicación de cambios solicitados en sesión de validación ejecutada el 28 de Julio del 2017.
3.0	02/08/2017	EY	Incluye cambios solicitados mediante Sr. Fernando Lasso (Anexo con índice de referencias y aclaración de términos en inglés). Adicionalmente, incluye aclaración de aplicación de Ley 51 y 40 a la iniciativa 8.2) y textos descriptivos de oportunidades de mejora relacionadas en el cuerpo del documento.
4.0	09/08/2017	EY	Incluye cambios solicitados mediante reunión de validación del 08 de agosto del 2017.
5.0	13/08/2017	EY	Incluye cambios solicitados mediante reunión de validación del 11 de agosto del 2017.
6.0	14/08/2017	EY	Cambios en Anexo A, según solicitud del 14 de Agosto

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	8
Resumen de Resultados Activos Fijos Ingresos	9
Marco Conceptual	12
Procesos operativos y su impacto en los estados financieros	12
Ciclos operativos.....	12
Ciclo de procesamiento.....	12
Ciclo contable	12
Riesgos financieros y la contabilidad	14
Riesgos operativos y la contabilidad	15
Contabilidad y Estados Financieros	17
Enfoque del Trabajo Realizado.....	18
Según nuestro Enfoque Metodológico	18
El camino a la excelencia operativa gira alrededor de un propósito	19
Impacto de las iniciativas	20
Complejidad de las iniciativas	20
Propuesta de Grupo de Iniciativas	22
Priorización de Iniciativas	27
1. Modelo Operativo	32
Descripción	32
Objetivos.....	32
1.1. Rediseño de Procesos Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos.....	33
1.2. Implementación de procesos rediseñados Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos.....	40
1.3. Mejora Continua Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	47
2. Gobierno de Datos	53
Descripción	53
Objetivos.....	54
2.1. Depuración de Datos Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	55
2.2. Gestión de la Seguridad de la Información Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos.....	63

2.3. Definición del Esquema de Gobernanza de Roles Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	70
3. Habilitadores Tecnológicos	76
Descripción	76
Objetivos.....	77
3.1. Diseño de la Arquitectura Tecnológica Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	78
3.2 Implementación del Diseño de la Arquitectura Tecnológica Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	85
4. Reordenamiento Funcional	95
Descripción	95
Objetivos.....	95
4.1. Diseño de la Estructura Organizacional Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	96
4.2. Implementación del Diseño Organizacional Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos.....	106
4.3. Modelo de Evaluación del Desempeño Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	114
5. Plan de Continuidad	120
Descripción	120
Objetivos.....	120
5.1. Definición del Plan de Continuidad Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	121
6. Gestión del Cambio y Comunicación	126
Descripción	126
Objetivos.....	126
6.1. Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	127
6.2 Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	133
7. Desarrollo Organizacional	139
Descripción	139
Objetivos.....	139
7.1 Formación en Línea Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos.....	141

7.2	Definición y Desarrollo del Plan y Estrategia de Difusión de la Cultura Organizacional Deseada Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	148
7.3	Ejecución y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	153
8.	Regulatorio	158
	Descripción	158
	Objetivos.....	158
8.1.	Regularización de la Situación de los Empleadores Área de aplicación: Ingresos	159
8.2.	Adopción de NICSP Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos	164
8.3.	Unificación del Catalogo de Cuentas Área de aplicación: Activos Fijos.....	170
8.4.	Planillas Complementarias Área de aplicación: Ingresos	173
	Conclusiones	177
	Glosario de Sistemas	178
	ANEXO A.....	179
	Presentado por	180
	Aprobaciones	180

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de Priorización	11
Figura 2 - Riesgos y los estados financieros.....	14
Figura 3 - Relación de iniciativas y riesgos	16
Figura 4 - Modelo de negocio y estados financieros	17
Figura 5 - Enfoque metodológico	18
Figura 6 - Excelencia Operativa.....	19
Figura 7 - Variables para definición de impacto.....	20
Figura 8 - Perspectivas para definición de complejidad	21
Figura 9 - Mapa de priorización	28
Figura 10 - Estratificación de iniciativas según la fase a la que pertenecen	30
Figura 11 - Modelo operativo para la mejora de desempeño de procesos financieros ...	32
Figura 12 - Rediseño de procesos.....	33
Figura 13 - Implementación de procesos rediseñados.....	40
Figura 14 - Mejora Continua	47
Figura 15 - Gobierno de datos.....	53
Figura 16 - Depuración de Datos	55
Figura 17 - Gestión de la seguridad de la información.....	63
Figura 18 - Definición del Esquema de Gobernanza de Roles	70
Figura 19 - Habilitadores tecnológicos	76
Figura 20 - Diseño de la arquitectura tecnológica	78
Figura 21 - Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica.....	86
Figura 22 - Diseño de la estructura organizacional.....	96
Figura 23 - Enfoque del rediseño organizacional.....	97
Figura 24 - Implementación del diseño organizacional.....	106
Figura 25 - Componentes básicos de compensación	108
Figura 26 - Modelo de evaluación del desempeño.....	114
Figura 27 - Fases del modelo de desempeño.....	115
Figura 28 - Definición del plan de continuidad.....	121
Figura 29 - Diseño del plan de gestión del cambio y comunicación	127
Figura 30 - Ejecución del plan de Gestión del Cambio y Comunicación	133
Figura 31 - Formación en línea	141
Figura 32 - Métodos de aprendizaje.....	142
Figura 33 - Beneficios del Formación en línea.....	143
Figura 34 - Definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional deseada.....	148
Figura 35 - Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional.....	153
Figura 36 - Regulatorio.....	158
Figura 37 - Regularización de la situación de los empleadores.....	159
Figura 38 - Adopción de NICSP	164

Figura 39 - Unificación del catálogo de cuentas	170
Figura 40 - Planillas complementarias.....	173

Resumen Ejecutivo

En este documento serán desarrolladas 21 propuestas de iniciativas que buscan dar solución a las oportunidades de mejora presentadas en el informe que le antecede. Las mismas fueron clasificadas de acuerdo a su grado de complejidad de implementación que, se prevé, tendrán para la CSS y su impacto sobre la Institución. Estas iniciativas están ubicadas dentro de 8 grupos de iniciativas, según corresponda. En el desarrollo de las mismas se incluyen:

- ▶ componentes clave de la iniciativa: considerados los pilares principales de cada iniciativa en los cuales se soportan; en algunos casos catalizadores del proceso de implementación, en otros casos, son las herramientas de impacto más importantes y en otros, simplemente son variables imperativas para el desarrollo correcto de la iniciativa;
- ▶ productos de trabajo: donde se especifica lo que la CSS debería recibir, como mínimo, durante o después de la ejecución de la iniciativa que está siendo propuesta;
- ▶ alcance: en este punto se indica el rango de afectación organizacional que se propone para que la iniciativa logre los beneficios esperados;
- ▶ factores clave de éxito: establece supuestos sin los cuales la iniciativa no lograría un desarrollo adecuado;

entre otros puntos, que persiguen brindar a la Institución la información básica para comenzar su ruta hacia la obtención de estados financieros auditables, específicamente para las cuentas de ingresos y activos fijos.

Resumen de Resultados | Activos Fijos | Ingresos

- ✓ **Etapa 1. Levantamiento de Información:**
Activos Fijos | Ingresos



3 Semanas

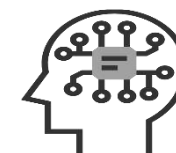


32 Entrevistas



59 personas

- ✓ **Etapa 1. Entendimiento de Estado Actual:**
Entendimiento de Procesos



2 macro proceso → 13 procesos → 49 sub-procesos

- ✓ **Etapa 2. Oportunidades de Mejora:**
Oportunidades de mejora Identificados:
Procesos | Control de Riesgos | Estructura Organizativa | Información y Comunicación | Datos



110 Oportunidades de mejora
Identificadas

- ✓ **Etapa 3. Priorización de Iniciativas**
Grupos de Iniciativas Identificados
Modelo Operativo | Gobierno de Datos | Habilitadores Tecnológicos | Reordenamiento Funcional |
Continuidad | Gestión del Cambio y Comunicación | Desarrollo Organizacional | Regulatorio



21 Iniciativas Identificadas

El mapa de priorización que se muestra a continuación segrega por color las iniciativas de acuerdo al grupo al cual pertenecen, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Grupo de Iniciativas	
Modelo Operativo	
Gobierno de Datos	
Habilitadores Tecnológicos	
Reordenamiento Funcional	
Plan de Continuidad	
Gestión del Cambio y Comunicación	
Desarrollo Organizacional	
Regulatorio	

El total de iniciativas segregadas en el mapa de priorización se detalla, en la figura 1.

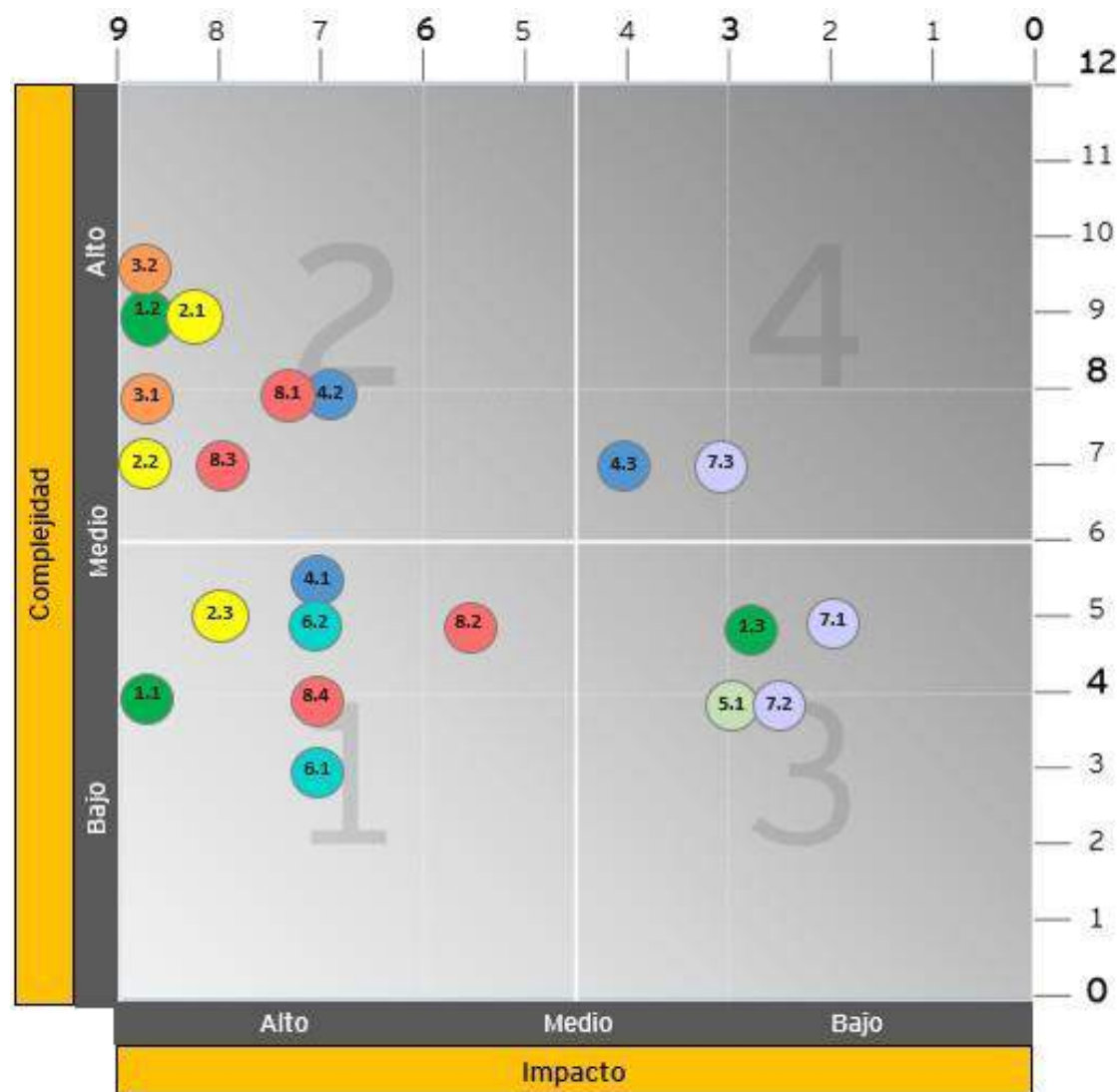


Figura 1 Mapa de Priorización

ID	Iniciativas	Impacto	Complejidad
1.1	Rediseño de Procesos	9- Alto	4- Bajo
1.2	Implementación de Procesos Rediseñados	9- Alto	9- Alto
1.3	Mejora Continua	3- Bajo	5- Medio
2.1	Depuración de Datos	9- Alto	9- Alto
2.2	Gestión Seguridad de la Información	9- Alto	7- Medio
2.3	Definición del Esquema Gobernanza de Roles	8- Alto	5- Medio
3.1	Diseño de Arquitectura Tecnológica	9- Alto	7- Medio
3.2	Implementación del Diseño de la Arquitectura Tecnológica	9- Alto	9- Medio
4.1	Diseño de la Estructura Organizacional	7- Alto	5- Medio
4.2	Implementación del Diseño Organizacional	7- Alto	8- Medio
4.3	Modelo de Evaluación del Desempeño	4- Medio	7- Medio
5.1	Definición del Plan de Continuidad	3- Bajo	4- Bajo
6.1	Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación	7- Alto	3- Bajo
6.2	Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación	7- Medio	5- Medio
7.1	Formación en Línea	2- Bajo	5- Medio
7.2	Diseño del Plan de Gestión de Cultura Organizacional	3- Bajo	4- Bajo
7.3	Ejecución del Plan de Gestión de Cultura Organizacional	3- Bajo	7- Medio
8.1	Regularización de la Situación de los Empleadores	7- Alto	8- Medio
8.2	Adopción de NICSP	6- Medio	5- Medio
8.3	Unificación de Catálogo de Cuentas	8- Alto	7- Medio
8.4	Planillas Complementarias	7- Alto	4- Bajo

Marco Conceptual

En el desarrollo de este documento se exponen una serie de iniciativas que buscan dar respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en el informe que le antecede. En los siguientes apartados se presenta un análisis de cómo estas iniciativas, en forma conjunta, brindarán a la Institución la posibilidad de contar con estados financieros auditables en el futuro, específicamente en las cuentas de ingresos y activos fijos.

Procesos operativos y su impacto en los estados financieros

Las entidades son organizaciones dinámicas, con un propósito y objetivos que cumplir; ya sea de una manera formal o no, los procesos son el “vehículo” por medio del cual la Institución logra la consecución de su propósito y el alcance de sus objetivos; por ello es normal encontrar diferentes ciclos de ejecución dentro de una Institución. En aras de entender cómo se ven afectados los estados financieros de una entidad, se realiza una segregación de estos ciclos de la siguiente manera:

Ciclos operativos

Corresponden a todos aquellos procedimientos, tanto rutinarios como no rutinarios, que se ejecutan en una Institución y que no forman parte de los procesos relacionados con la elaboración de los estados financieros.

Los ciclos operativos comprenden desde la entrada de insumos e información a un proceso y la ejecución del mismo, hasta los productos e información final obtenidos.

Ciclo de procesamiento

Consiste en el conjunto de procesos mediante los cuales la información se captura, representa, registra y traslada en los sistemas de información, desde los ciclos operativos y hasta el ciclo contable, afectando los siguientes elementos:

- ▶ Documentos fuentes.
- ▶ Libros principales: Diario general y Mayor general.
- ▶ Libros auxiliares: Auxiliar estándar y Auxiliar presupuestario.
- ▶ Hojas de Trabajo: Balance de comprobación y Balance constructivo.

Ciclo contable

Corresponde a aquellos procesos ejecutados por la Institución con el objetivo de elaborar los estados financieros de una entidad. El ciclo contable incluye, más no se limita a:

- ▶ Ciclo de cierre: es el proceso mediante el cual la información referente a ciertos aspectos de las actividades económicas de la Institución, se clasifica, analiza, cuantifica, registra, acumula y se resume, de acuerdo a los principios de la contabilidad aplicables.
- ▶ Ciclo de consolidación: corresponde al proceso mediante el cual se genera información financiera, que se utilizará para preparar los estados financieros consolidados.
- ▶ Ciclo de reportes: es el proceso relacionado a la generación de los estados financieros y sus revelaciones, que son el producto de un proceso o procesos mediante los cuales la información referente a ciertos aspectos de las actividades económicas de la Institución se clasifican, analizan, cuantifican, registran, acumulan y se resumen, de acuerdo a los principios de la contabilidad aplicables.

Riesgos financieros y la contabilidad

Un riesgo es una “contingencia o proximidad de un daño”¹.

En las últimas décadas se ha escrito mucha literatura acerca de los riesgos que pueden afectar a una entidad, identificando los siguientes como principales: riesgo crediticio, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo soberano y riesgo sistemático.

La posibilidad de que las finanzas de una entidad se vean afectadas por la ocurrencia de alguno de los riesgos anteriores, suele conocerse como riesgo financiero.

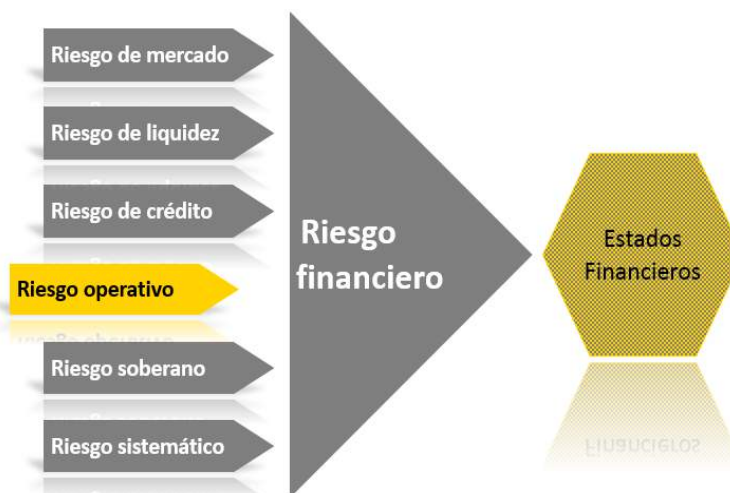


Figura 2 - Riesgos y los estados financieros

La contabilidad se define como la técnica de recolectar, clasificar, registrar, resumir y comunicar la información relevante de las transacciones comerciales y no comerciales de una entidad en términos monetarios, con el objetivo de presentar dicha información de manera cualitativa y cuantitativa para uso de usuarios internos y externos en la toma de decisiones; por tanto, considerando la definición anterior, se entiende que un sistema contable adecuado debe ser capaz de captar, a través de registros contables, todas aquellas circunstancias en que se haya manifestado un riesgo financiero.

Por ejemplo: en la medida que una entidad no cuente con personal capacitado, y por tanto realice reprocesos, se incurrirá en gastos adicionales (mano de obra, electricidad, consumo de suministros y materiales, entre otros), los cuales se reflejarán a nivel contable como un incremento en los gastos de la entidad.

Es importante mencionar que la forma y oportunidad en que la ocurrencia de un riesgo (ya sea su incremento o su manifestación) se refleje contablemente, depende de los requerimientos que el marco de reporte contable establezca. Por ejemplo, el marco de reporte Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) vigentes al 1 de enero de 2016, no requiere el reconocimiento de pérdidas por

¹ Según la RAE, consultada el día 6 de julio de 2017, al siguiente link: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=WT8tAMl>.

incobrabilidad relacionada al incremento en el riesgo crediticio, sino que su contabilización se realiza a partir del concepto de pérdida incurrida; de manera contraria, las Normas Internacionales de Información Financiera requerirán, a partir del 2018, el reconocimiento del incremento del riesgo crediticio a nivel contable, bajo el esquema de pérdida esperada.

En resumen, existe una relación directa entre la contabilidad y los riesgos financieros, lo cual queda en mayor evidencia al observar los acercamientos entre los grandes Consejos de emisión de normas contables (entre ellos el IASB: emisor de las NIIF; el IPSASB: emisor de las NICSP; el FASB: emisor de la mayoría de las normas que conforman las US GAAP) y los emisores de las normas internacionales de regulación financiera [entre ellos el IOSCO (regulación de valores), el BCBS (riesgos bancarios) y el IAIS (riesgos de seguro)].

Riesgos operativos y la contabilidad

Según lo expuesto anteriormente, el riesgo financiero está estrechamente relacionado con la contabilidad de una entidad; por otra parte, se ha comentado que el riesgo financiero contempla dentro de su definición el riesgo operativo, el cual se define como: “el riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas o de eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional”².

Desde nuestro enfoque, dentro de los riesgos operativos se puede identificar un subconjunto que se conoce como “riesgos que afectan la elaboración de los estados financieros”, los cuales son aquellos relacionados a las tareas donde la información es, o debe ser, capturada, transferida o modificada. A manera de ejemplo, a continuación se presenta un listado no extensivo de estos riesgos:

- ▶ Inadecuada determinación de líneas de responsabilidad y de autorización.
- ▶ Inadecuada segregación de funciones entre los colaboradores que tienen acceso a la información contable.
- ▶ Los sistemas de información pueden capturar, procesar o ajustar la información de manera incorrecta, debido a un error en la interacción humana o por un uso indebido de los datos.
- ▶ El acceso no autorizado a los datos.
- ▶ Cambios no autorizados de datos en archivos maestros de los sistemas informáticos.
- ▶ Cambios no autorizados en las configuraciones de los sistemas informáticos.

² Tomado y traducido de “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards” Framework, disponible en <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> el día 14 de julio de 2017.

Es importante considerar que los riesgos que no están relacionados directamente a la elaboración de los estados financieros, también pueden tener un impacto financiero. Por tanto, para contar con estados financieros oportunos, fidedignos, veraces y corroborables, es importante tener en cuenta todos los factores que inciden en los diferentes procesos operativos que se desarrollan en la Institución, entre ellos:

- ▶ Herramientas y tecnologías.
- ▶ Procesos y funciones.
- ▶ Estructura organizativa.

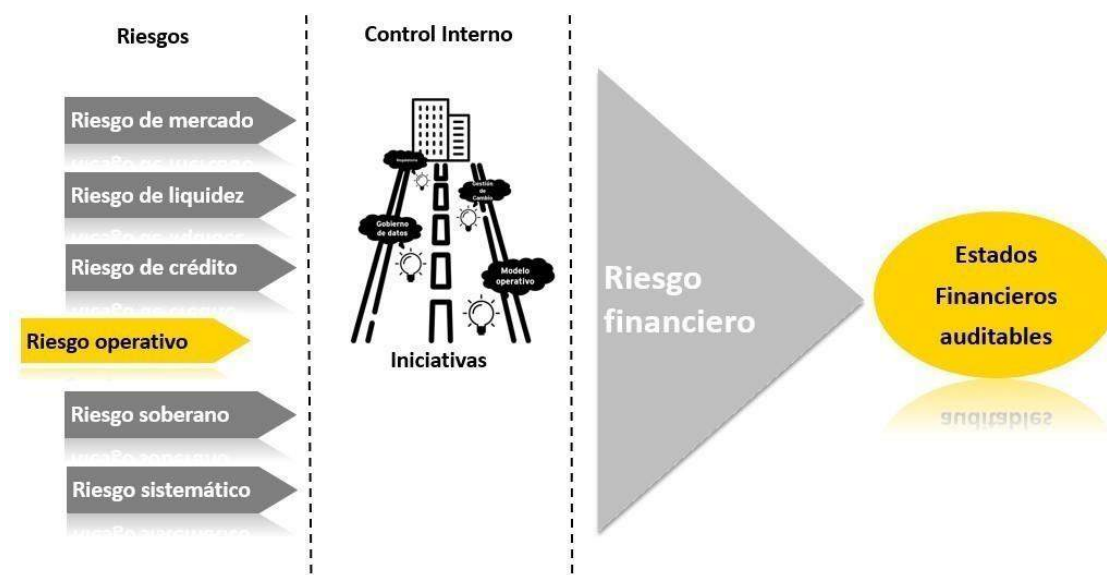


Figura 3 - Relación de iniciativas y riesgos

Contabilidad y Estados Financieros

Los registros contables, tanto a nivel de mayor general como de libros auxiliares, corresponden al insumo principal del proceso de elaboración de estados financieros; por tanto, en la medida que: a) se cuente con procesos diseñados y operando en su estado idóneo; b) que la información sea capturada oportunamente, salvaguardada, trasladada y transformada de la manera necesaria; y c) se cuente con recursos, tanto humanos como tecnológicos, que respondan a las necesidades de la Institución; el proceso de elaboración de estados financieros se ejecutará sin mayor contratiempo.

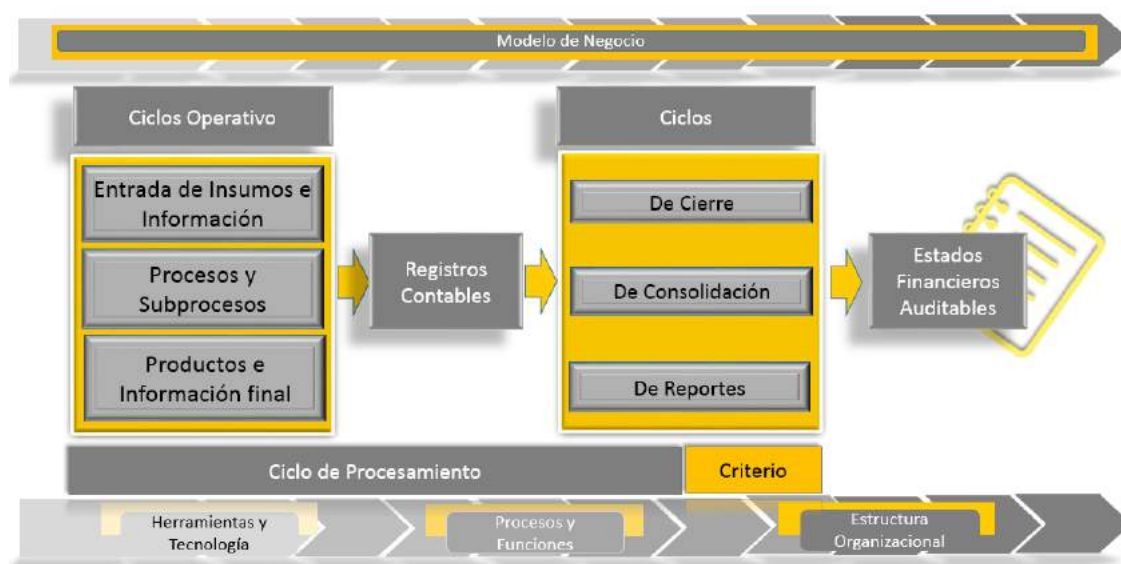


Figura 4 - Modelo de negocio y estados financieros

Enfoque del Trabajo Realizado

Según nuestro Enfoque Metodológico

De acuerdo al enfoque metodológico propio de nuestra firma y según el alcance de la oferta, la metodología empleada por EY para realizar el presente informe de priorización de iniciativas, así como para desarrollar las fases siguientes, se fundamenta en dos pilares corporativos, tal como se muestra a continuación:



Figura 5 - Enfoque metodológico

El camino a la excelencia operativa gira alrededor de un propósito

Las organizaciones crecen y se consolidan a lo largo del tiempo al momento en que enfocan sus esfuerzos para cumplir un propósito, lo cual conlleva adoptar un modelo operativo más efectivo y consistente, lo que les permite conseguir una excelencia operativa.



Figura 6 - Excelencia Operativa

Impacto de las iniciativas



Figura 7 - Variables para definición de impacto

Para la definición del impacto de implementar cada uno de los grupos de iniciativas, se tomaron en cuenta 3 variables: Ciclos Operativos, Ciclos de Procesamiento y Ciclos Contables, según las definiciones dadas en el marco conceptual para cada uno de los mismos.

De acuerdo a las variables establecidas, a cada iniciativa le fue dado un valor de 1 a 3 (1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto), generando una valoración posible (sumatoria de las variables) de cada iniciativa de 1 a 9. Adicionalmente se definieron rangos 1-3 bajo, 4-6 medio y 7-9 alto, de forma tal que cada iniciativa fue ubicada según los rangos establecidos y su valoración, según como se muestra en la siguiente tabla:

Impacto				
Iniciativa	Ciclo Operativo	Ciclo Contable	Ciclo Procesamiento	Valoración
	1 (Bajo)	1 (Bajo)	1 (Bajo)	1 - 3 (Bajo)
	2 (Medio)	2 (Medio)	2 (Medio)	4 - 6 (Medio)
	3 (Alto)	3 (Alto)	3 (Alto)	7 - 9 (Alto)

Complejidad de las iniciativas

Para la definición de la complejidad de implementar cada una de las iniciativas, se tomaron en cuenta 4 perspectivas.

- ▶ **Regulatoria:** se refiere a la complejidad que pueda representar la implementación de la iniciativa, a partir de la necesidad de modificar, crear y/o adoptar políticas, normas, leyes u otros relacionados.
- ▶ **Tecnológica:** se refiere a la complejidad que pueda representar la implementación de la iniciativa, a partir de la necesidad de generar cambios en aplicaciones tecnológicas de la Institución, limitaciones a funcionalidades actuales de las mismas, contratos de licenciamiento y/o adopción de nuevas tecnologías.
- ▶ **Funcional:** se refiere a la complejidad que pueda representar la implementación de la iniciativa, en función de los requerimientos de información, recurso humano y material y/o participación de los involucrados; o bien, una potencial necesidad de modificar y/o crear procesos operativos.

- Organizacional: se refiere a la complejidad que pueda representar la implementación de la iniciativa, a partir de la necesidad de realizar cambios a nivel de estructura organizativa, perfiles de puesto, alcance de responsabilidades u otros relacionados.

De acuerdo a las perspectivas establecidas, a cada iniciativa le fue dado un valor de 1 a 3 (1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto), generando una valoración posible (sumatoria de las perspectivas) de cada iniciativa de 1 a 12. Adicionalmente se definieron rangos 1-4 bajo, 5-8 medio y 9-12 alto, de forma tal que cada iniciativa fue ubicada según los rangos establecidos y su valoración, según como se muestra en la siguiente tabla:

Complejidad					
Iniciativa	Regulatoria	Tecnológica	Funcional	Organizacional	Valoración
	1 (Bajo) 2 (Medio) 3 (Alto)	1 (Bajo) 2 (Medio) 3 (Alto)	1 (Bajo) 2 (Medio) 3 (Alto)	1 (Bajo) 2 (Medio) 3 (Alto)	1 - 4 (Bajo) 5 - 8 (Medio) 9 - 12 (Alto)



Figura 8 - Perspectivas para definición de complejidad

Propuesta de Grupo de Iniciativas

En el siguiente cuadro se presentan los grupos de iniciativas que serán la base para el desarrollo de este informe. Los mismos son el resultado del análisis de las oportunidades de mejora presentadas en el informe que le antecede (Informe de Oportunidades) y responden a las necesidades identificadas en la Institución, específicamente en las áreas de ingreso y activos fijos. Sin embargo, por el alcance de algunas de las oportunidades de mejora identificadas, la cobertura de la iniciativa o iniciativas propuestas pueden tener un alcance más amplio.

A continuación se presenta una explicación de la estructura de la propuesta de iniciativas:

Grupo de Iniciativas	Iniciativas	Impacto	Complejidad
 Modelo Operativo	1.1 Rediseño de procesos	Alto	Bajo
	1.2 Implementación de procesos diseñados	Alto	Alto
	1.3 Mejora continua	Bajo	Medio

- ✓ **Grupo de iniciativas:** agrupación de las iniciativas en función de su principal área de afectación y buscando que la lectura de este documento se realice de manera ordenada y en consideración de una secuencia lógica.
- ✓ **Iniciativas:** número de identificador e iniciativas expuestas en este documento y que están incluidas en cada uno de los grupos de iniciativas.
- ✓ **Impacto:** es el grado de impacto asociado a la implementación de las iniciativas que conforman cada grupo de iniciativas (bajo, medio, alto), según la metodología descrita.
- ✓ **Complejidad:** es el grado de dificultad asociado a la implementación de la iniciativa (baja, media, alta), según la metodología descrita.

Grupo de Iniciativas	Iniciativas		Impacto	Complejidad
 Modelo Operativo	1.1	Rediseño de procesos	Alto	Bajo
	1.2	Implementación de procesos diseñados	Alto	Alto
	1.3	Mejora continua	Bajo	Medio
 Gobierno de Datos	2.1	Depuración de datos	Alto	Alto
	2.2	Gestión de la seguridad de la información	Alto	Medio
	2.3	Definición del esquema de gobernanza de roles	Alto	Medio

Grupo de Iniciativas	Iniciativas		Impacto	Complejidad
 Habilitadores Tecnológicos	3.1	Diseño de la arquitectura tecnológica	Alto	Medio
	3.2	Implementación del diseño de la Arquitectura Tecnológica	Alto	Alto
 Reordenamiento Funcional	4.1	Diseño de la estructura organizacional	Alto	Medio
	4.2	Implementación del diseño organizacional	Alto	Medio
	4.3	Modelo de evaluación del desempeño	Medio	Medio
 Plan de Continuidad	5.1	Definición del plan de continuidad	Bajo	Bajo

Grupo de Iniciativas	Iniciativas		Impacto	Complejidad
 Gestión del Cambio y Comunicación	6.1	Diseño del plan de gestión del cambio y comunicación	Alto	Bajo
	6.2	Ejecución del plan de gestión del cambio y comunicación	Alto	Medio
 Desarrollo Organizacional	7.1	Formación en línea	Bajo	Medio
	7.2	Definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional deseada	Bajo	Bajo
	7.3	Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional	Bajo	Bajo

Grupo de Iniciativas	Iniciativas		Impacto	Complejidad
 Regulatorio	8.1	Regularización de la situación de los empleadores	Alto	Medio
	8.2	Adopción de NICSP	Medio	Medio
	8.3	Unificación del catálogo de cuentas	Medio	Medio
	8.4	Planillas complementarias	Alto	Bajo

Priorización de Iniciativas

En el mapa de priorización que se muestra más adelante, se segregan por color las iniciativas de acuerdo al grupo al cual pertenecen, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Grupo de Iniciativas	
Modelo Operativo	
Gobierno de Datos	
Habilitadores Tecnológicos	
Reordenamiento Funcional	
Plan de Continuidad	
Gestión del Cambio y Comunicación	
Desarrollo Organizacional	
Regulatorio	

El total de iniciativas segregadas en el mapa de priorización se detalla en la figura 9.

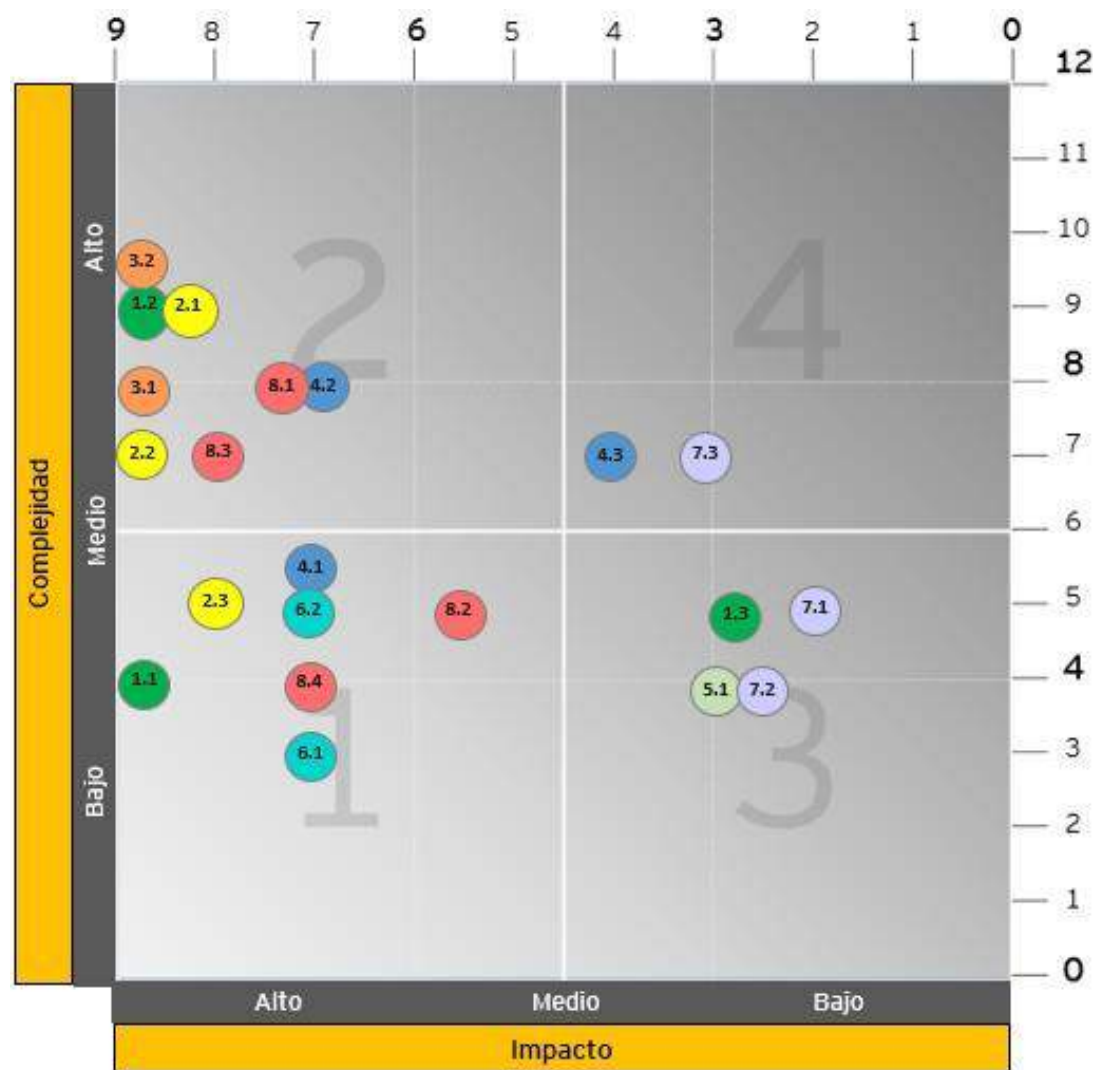


Figura 9 - Mapa de priorización

ID	Iniciativas	Impacto	Complejidad
1.1	Rediseño de Procesos	9- Alto	4- Bajo
1.2	Implementación de Procesos Rediseñados	9- Alto	9- Alto
1.3	Mejora Continua	3- Bajo	5- Medio
2.1	Depuración de Datos	9- Alto	9- Alto
2.2	Gestión Seguridad de la Información	9- Alto	7- Medio
2.3	Definición del Esquema Gobernanza de Roles	8- Alto	5- Medio
3.1	Diseño de Arquitectura Tecnológica	9- Alto	7- Medio
3.2	Implementación del Diseño de la Arquitectura Tecnológica	9- Alto	9- Medio
4.1	Diseño de la Estructura Organizacional	7- Alto	5- Medio
4.2	Implementación del Diseño Organizacional	7- Alto	8- Medio
4.3	Modelo de Evaluación del Desempeño	4- Medio	7- Medio
5.1	Definición del Plan de Continuidad	3- Bajo	4- Bajo
6.1	Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación	7- Alto	3- Bajo
6.2	Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación	7- Medio	5- Medio
7.1	Formación en Línea	2- Bajo	5- Medio
7.2	Diseño del Plan de Gestión de Cultura Organizacional	3- Bajo	4- Bajo
7.3	Ejecución del Plan de Gestión de Cultura Organizacional	3- Bajo	7- Medio
8.1	Regularización de la Situación de los Empleadores	7- Alto	8- Medio
8.2	Adopción de NICSP	6- Medio	5- Medio
8.3	Unificación de Catálogo de Cuentas	8- Alto	7- Medio
8.4	Planillas Complementarias	7- Alto	4- Bajo

En el mapa de priorización se puede observar en el eje horizontal el impacto (alto, medio, bajo) y en el eje vertical se identifica la complejidad (bajo, medio, alto) que representa para la CSS la implementación de cada iniciativa. Cada uno de los cuadrantes de la imagen está identificado con un número para mejor visualización. Las figuras circulares se colocaron de acuerdo a la combinación de ambas variables con el objetivo de que pueda visualizarse la implicación que cada iniciativa tiene para la CSS. En la tabla del costado derecho se enlista cada una de las iniciativas, asignándoseles un color en relación al grupo al cual corresponden. A continuación se describe la información presentada en el mapa de priorización, en relación a la solución que la CSS obtendrá en la implementación de cada iniciativa:

- ▶ En el cuadrante inferior izquierdo (cuadrante no. 1) se presentan las iniciativas a las que la Institución debe darles prioridad, ya que éstas corresponden a aquellas de complejidad baja-media y de alto impacto en los estados financieros de la CSS.
- ▶ En el cuadrante superior izquierdo (cuadrante no. 2) se observan las iniciativas a las que la Institución debe asignarles una segunda prioridad, ya que éstas tienen un alto impacto en los estados financieros, sin embargo tienen una complejidad media-alta.
- ▶ En el cuadrante inferior derecho (cuadrante no. 3) se ubican las iniciativas de tercera prioridad, las cuales tienen un impacto medio-bajo en los estados financieros de la entidad, y una complejidad baja-media.
- ▶ En el cuadrante superior derecho (cuadrante no. 4) se observan las iniciativas que, sin dejar de tener relevancia, tienen menor prioridad, ya que corresponden a aquellas con una complejidad de implementación media-alta y un impacto medio-bajo en los estados financieros de la CSS.

Deben considerarse que la dependencia entre algunas iniciativas podría requerir un cambio en el orden de algunas prioridades.

Con el objetivo de un entendimiento lógico desde la perspectiva de proyectos, se presenta un resumen de las iniciativas y los grupos a los cuales pertenecen, según la etapa del proyecto en que deberían ser implementados:

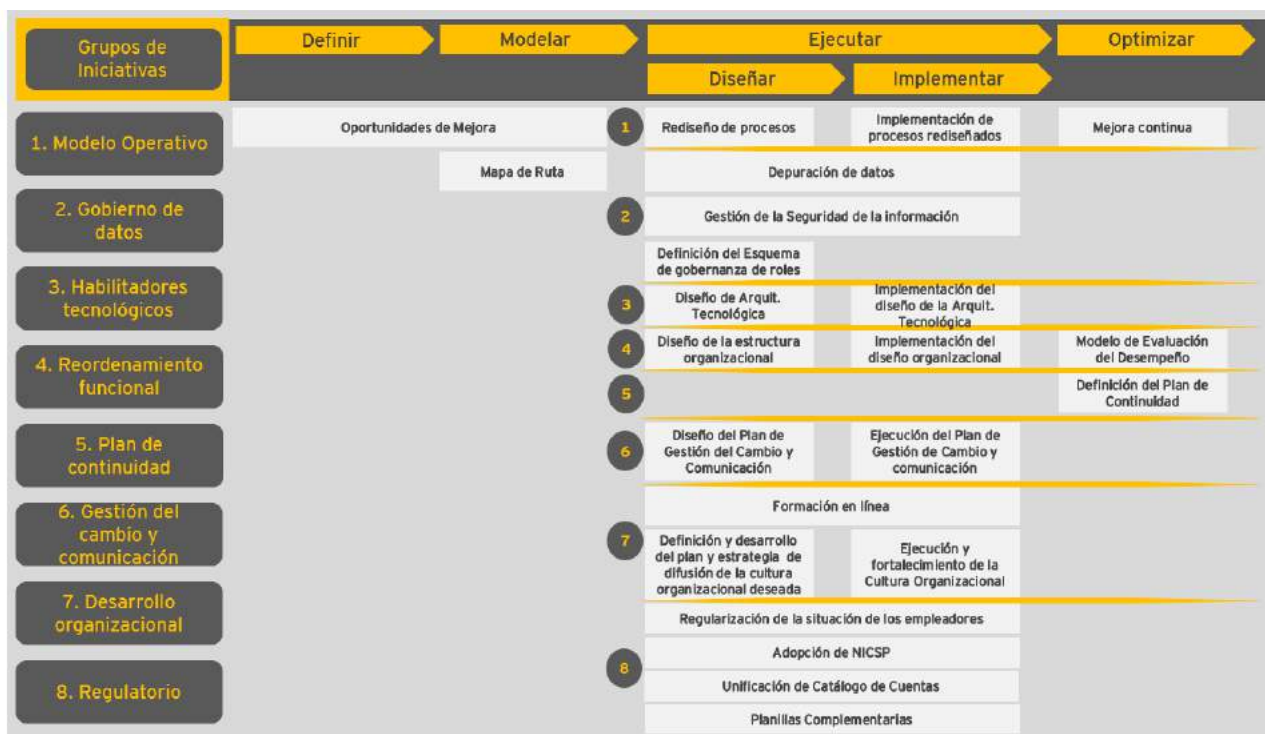


Figura 10 - Estratificación de iniciativas según la fase a la que pertenecen

A continuación se presenta el desarrollo de las *Iniciativas* que componen cada *Grupo de Iniciativas* presentado anteriormente.

La estructura incluirá:

- Descripción del grupo de iniciativas: definición de la iniciativa tomando en cuenta el alcance de la misma.
- Objetivos del grupo de iniciativas: establece la finalidad de ejecutar las iniciativas que se proponen.

Además:

Componentes clave de la iniciativa		Beneficio esperado
	INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN (KPI, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)	▶ Medir los diferentes procesos organizacionales para dar seguimiento oportuno de acciones requeridas.
	Actualización de Procedimientos	▶ Proveer
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO. AF_BP_06 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad. Ingresos: IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional. IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables.		
Productos de Trabajo Alcance Factores Clave de Éxito		

- ✓ **Componentes clave de la iniciativa:** considerados los pilares principales de cada iniciativa, en los cuáles se soportan; en algunos casos catalizadores del proceso de implementación, en otros casos, son las herramientas de impacto más importantes y en otros, son variables imperativas para el desarrollo correcto de la iniciativa.
- ✓ **Beneficio esperado:** ventaja que se espera que reciba la Institución en relación a la inclusión del componente clave de la iniciativa.
- ✓ **Oportunidades de mejora relacionadas:** hace referencia a las oportunidades de mejora identificadas en el segundo entregable (Informe de Oportunidades de Mejora), de acuerdo a su código, que serán cubiertas parcial o totalmente al implementar la iniciativa en cuestión; en el Anexo A se presenta un índice de iniciativas, las oportunidades de mejora asociadas y su respectiva referencia hacia la página en que estas últimas se encuentran dentro del segundo entregable.
- ✓ **Productos de trabajo:** donde se especifica lo que la CSS debería recibir, como mínimo, durante o después de la ejecución de la iniciativa que está siendo propuesta.
- ✓ **Alcance:** en este punto se indica el rango de afectación organizacional que se propone para que la iniciativa logre los beneficios esperados.
- ✓ **Factores clave de éxito:** establece supuestos, sin los cuáles la iniciativa no lograría un desarrollo adecuado.

1. Modelo Operativo

Descripción

La optimización del modelo operativo tiene su fundamento en la gestión por procesos, gente y tecnologías y sus objetivos de definir, desarrollar, estandarizar, mejorar y medir la gestión de la Institución y sus productos de trabajo. Está definida a partir de la planificación estratégica de la Institución; proporcionando una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado, que no solo provea resultado sino que satisfaga las necesidades del asegurado y los cambios que el entorno exige.

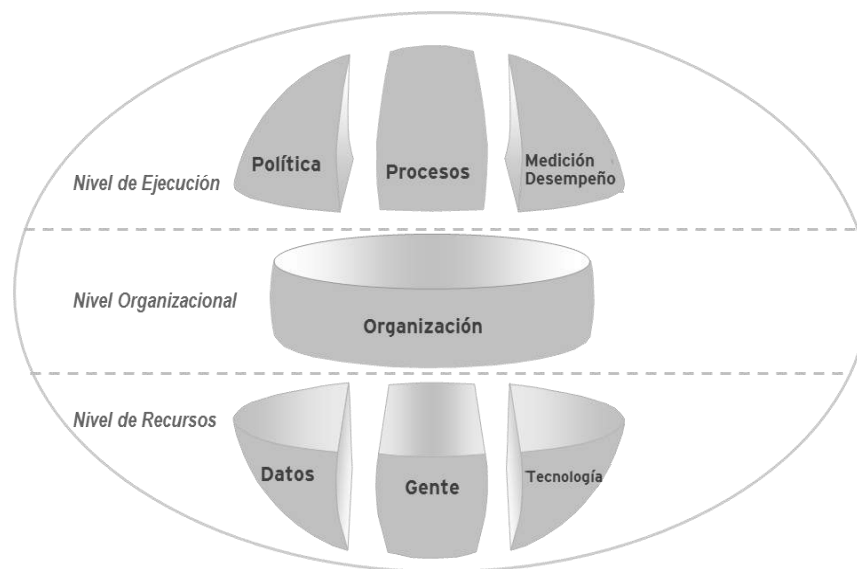


Figura 11 - Modelo operativo para la mejora de desempeño de procesos financieros

Objetivos

- Concentrar los esfuerzos de la Institución en una misma dirección.
- Reforzar la cultura de servicio que responda a las exigencias de oportunidad, calidad y transparencia que demandan los asegurados.
- Mejorar el desempeño de la operación, estandarizar los procesos, identificar riesgos y definir controles, alineados a las declaraciones de políticas, normativas gubernamentales y cualquier otro marco regulatorio, que rijan los objetivos que la CSS debe cumplir.

1.1. Rediseño de Procesos | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 12 - Rediseño de procesos

En el análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos ejecutados de forma inadecuada; procesos que no deberían estar siendo ejecutados y que responden a la necesidad de corregir inconsistencias operativas y de sistemas; procesos ejecutados en dependencias incorrectas; entre otros. Es por ello que se propone un rediseño de procesos capaz de responder a las necesidades organizacionales, y que sirvan como base para realizar una adecuación de la estructura organizativa y las herramientas tecnológicas que los soportan, sin perder de vista el objetivo final de contar con estados financieros confiables.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de Procesos en Estado Futuro	▶ Contar con procesos que sean adecuados para el cumplimiento de los objetivos y que reflejen las mejores prácticas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Indicadores Clave De Gestión (KPI, por sus siglas en inglés)	▶ Medir los diferentes procesos organizacionales para dar seguimiento oportuno de acciones requeridas. ▶ Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 Control de Riesgos	▶ Mitigar, de forma proactiva, las deficiencias que se puedan identificar en los procesos.
 Definición de Recursos Requeridos	▶ Asegurar el acceso a herramientas y equipo de trabajo adecuados para la ejecución eficiente de las labores.
 Actualización de Procedimientos	▶ Proveer a la Institución de procedimientos de trabajo actualizados, que reflejen las mejoras que se puedan plantear a los procesos y la automatización/optimización que puedan ofrecer los sistemas de información que se adopten. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36).
- AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
- AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
- AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
- AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
- AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).
- IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
- IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Propuesta de rediseño completo de procesos: análisis, creación y/o modificación de los procesos actuales con la finalidad de llevarlos a su estado óptimo en el futuro. Para ello la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos del trabajo:
 - ▶ Diagramas de flujos con actividades clave: representación visual de los procesos identificados, bajo una secuencia lógica y en conformidad a un lenguaje unificado de modelación. El mismo le permitirá a la Institución gestionar sus procesos y realizar análisis futuros de forma sencilla, en miras a un modelo sostenible de mejora continua.
 - ▶ Matriz de riesgos identificados y controles asociados: presentación tabular de los riesgos identificados para los procesos rediseñados y los controles relacionados a los mismos, para generar una asociación práctica entre ambos. La misma deberá ser lo suficientemente robusta para soportar a la Institución en el proceso de control interno.
 - ▶ Listado de reportes claves: debe detallar cuales son los reportes necesarios para la operación en relación a la ejecución de procesos relacionados y toma de decisiones, así como la estrategia a seguir para validar la integridad de los mismos.
 - ▶ Narrativas del proceso rediseñado: descripción escrita de los flujos de proceso rediseñados (proveedores, entradas, operación, clientes, salidas).
 - ▶ Listado de recursos definidos: debe detallar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) necesarios para la ejecución eficiente y eficaz de los procesos rediseñados. Esta iniciativa está directamente relacionada con las iniciativas 3.1 y 4.1 de este documento.
 - ▶ Listado de métricas de desempeño de los procesos rediseñados (indicadores clave de gestión): permiten a la Institución monitorear sus operaciones y gestionar sus procesos, siendo una de las principales herramientas para la mejora continua. Además, debe detallar las métricas para obtener dichos indicadores, los límites para definir incumplimientos y las medidas correctivas.
 - ▶ Listado de requerimientos de funcionalidades técnicas de aplicaciones tecnológicas: identificación y documentación de los requerimientos en relación a funcionalidades de aplicaciones tecnológicas, para que puedan soportar adecuadamente los procesos rediseñados.

Productos de Trabajo

- ▶ Análisis de desperdicios y re-trabajos: asignación de los procesos a la dependencia adecuada, el ordenamiento de las actividades que componen los procesos en una secuencia óptima, eliminación de actividades y/o procesos que no generan valor a la Institución y la unificación de procesos cuando su naturaleza y/o finalidad lo permitan (estandarización).
- ▶ 1era medición de madurez operativa institucional: medición inicial del estado de madurez de la Institución con respecto a sus procesos, con el fin de establecer una línea de base de comparación para la mejora.

2. Plan de implementación: el plan de implementación de los procesos rediseñados debe incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- ▶ Dependencias intrínsecas a la implementación: identificación de los recursos (humanos, tecnológicas, financieros y de materiales) necesarios para una correcta implementación, de forma que sean habilitados y así no detengan el proceso de implementación una vez que éste inicie, en aras de obtener los resultados esperados.
- ▶ Plan de Trabajo: definición de las fases de implementación y priorización de los procesos rediseñados de acuerdo a las necesidades y limitaciones identificadas para la Institución.
- ▶ Definición de métricas de éxito de la implementación: diseño de las métricas para determinar si la implementación está siendo exitosa y que permitan, al equipo de proyecto y a la Institución, actuar oportunamente cuando hayan inconsistencias.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Rediseño de Procesos debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ Rediseño de los procesos en estado futuro de las áreas que afecten la contabilidad de ingresos y activos fijos.
- ▶ Los riesgos y controles requeridos para el funcionamiento correcto de los procesos rediseñados, a lo largo del tiempo.
- ▶ Los indicadores de desempeño que permitan verificar la correcta ejecución y funcionalidad de los controles y los resultados de los procesos rediseñados.
- ▶ Las entradas necesarias para ejecutar el proceso rediseñado y los proveedores de las mismas.
- ▶ Las salidas de los procesos y los destinatarios de las mismas.
- ▶ Los recursos materiales necesarios para una ejecución eficiente y eficaz de los procesos rediseñados.
- ▶ Las interrelaciones de los procesos rediseñados.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguientes supuestos para que la iniciativa sea exitosa:

- ▶ La propuesta de rediseño de procesos deberá tener como premisa el “Informe de Oportunidades de Mejora” aprobado por la Institución, el cual contiene el diagnóstico de la situación actual.
- ▶ Cualquier información requerida a la Institución deberá ser provista en tiempo y con la calidad adecuada al equipo de proyecto.
- ▶ Se tendrá en consideración la posibilidad de automatizar tareas o etapas del flujo propuesto, mediante la implementación o reconfiguración de sistemas tecnológicos.
- ▶ Se involucrarán a todos los interesados en el rediseño de los procesos, para asegurar que satisfaga las necesidades de la Institución de forma integral, y cuente con el apoyo de los mismos al momento de su implementación.
- ▶ El rediseño de los procesos será desarrollado por personal con la experiencia y conocimiento adecuados, capaz de asegurar a la Institución la cobertura de las brechas existentes mediante una propuesta basada en las mejores prácticas.

1.2. Implementación de procesos rediseñados | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**



Figura 13 - Implementación de procesos rediseñados

Una vez que la Institución cuente con los procesos rediseñados y plan de implementación apropiado, se deberá ejecutar la implementación de los mismos en paralelo con la habilitación de las herramientas tecnológicas, recursos humanos y marco regulatorio alineados/adecuados para soportarlos. Lo anterior le permitirá incrementar la eficiencia y la eficacia operativa y obtener resultados favorables en aras de alcanzar los objetivos de la Institución.

Una adecuada implementación contará con un proceso de monitoreo óptimo y constante, que permita a la CSS identificar cualquier desviación no deseada, y así poder tomar las decisiones correctivas durante el proceso.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Identificación e involucramiento de interesados	▶ Contar con el apoyo de los interesados de la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Disminuir las barreras al cambio en el momento de la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Conseguir una actitud favorable hacia la implementación de los procesos rediseñados.
 Ejecución de plan de implementación de procesos rediseñados	▶ Mejorar la eficiencia y eficacia operativa. ▶ Contar con operaciones y mecanismos que, en conjunto con el recurso humano necesario y un sistema de información adecuado, sean capaces de soportar la preparación de estados financieros oportunos y confiables. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Medición y seguimiento de resultados	▶ Monitorear el proceso de implementación y, en caso de ser necesarias, tomar las acciones correctivas oportunamente. ▶ Incrementar la probabilidad de éxito del proceso de implementación.

Oportunidades de mejora relacionadas

Ingresos:

- IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
- IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).
- IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).
- IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
- IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).
- IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).
- IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).
- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
- IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
- IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
- IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
- IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
- IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
- IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
- IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
- IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).
- IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
- IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
- IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
- IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
- IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).
- IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).

IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).

IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65).

IG_IN_05 - Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo (Pág.67).

IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).

IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).

IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).

IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.73).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.74).

IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).

IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).

IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).

IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).

IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77)

IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).

IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).

IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).

IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).
 IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91)
 IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
 IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
 IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
 IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
 IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
 IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág.96).
 IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág.97).
 IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
 IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
 IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
 IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
 IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
 IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).
 IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).
 IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Durante y al final de la implementación de los procesos rediseñados, la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos de trabajo:

1. Reportes periódicos de las métricas de éxito definidas en la implementación: corresponden a informes formales, dirigidos a la autoridad que la CSS designe, relativos a mediciones de los indicadores de éxito definidos en el plan de implementación, con su respectiva evaluación. Además, en caso de aplicar, será necesario recibir un reporte individual acerca de las acciones correctivas, ejecutadas o por ejecutar, relacionadas a las métricas que han caído en incumplimiento.

Productos de Trabajo

2. Presentación ejecutiva de los resultados: al finalizar el proceso de implementación de los procesos rediseñados, la CSS deberá recibir una presentación formal acerca del estatus final de la implementación, comportamiento de los indicadores de éxito, resumen de los incumplimientos identificados y las acciones de respuesta que se ejecutaron; además, en caso de haberse identificado, un detalle de oportunidades de mejora que aún se encuentran presentes en los procesos implementados.
3. Resumen de lecciones aprendidas: informe donde se detallen los principales retos que se presentaron durante el proceso de implementación, distintos de los incumplimientos de las métricas de éxito; así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones. Además, se deberá acompañar de un listado de recomendaciones para disminuir la probabilidad de que se repitan en proyectos futuros.
4. Operación sostenible trabajando en conformidad con los procesos rediseñados: una vez finalizado el proceso de implementación, deberá ser evidente que los procesos rediseñados se encuentran en operación, y que los mismos soportan tanto la operación como la generación de estados financieros de la Institución.
5. 2da medición de madurez operativa institucional.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Implementación de procesos rediseñados debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ La implementación de procesos rediseñados para las áreas que afecten la contabilidad de activos fijos e Ingresos de la CSS.
- ▶ Seguimiento al plan de implementación previamente establecido.

Factores Clave de Éxito

Para que la implementación sea exitosa, se debe considerar la existencia de los siguiente supuestos:

- ▶ Un adecuado rediseño de procesos, que esté alineado al marco regulatorio institucional y los objetivos de la CSS.
- ▶ Un plan de implementación debidamente diseñado.
- ▶ Herramientas tecnológicas que se encuentren alineadas al marco regulatorio institucional.
- ▶ Sistemas de información capaces de dar cumplimiento a las necesidades de la CSS.
- ▶ Personal capacitado y capaz de ejecutar los procedimientos rediseñados y de operar las herramientas tecnológicas, y que además, se encuentren comprometidos con la planificación estratégica de la Institución.
- ▶ Una adecuada gobernanza de datos.
- ▶ Un adecuado diseño de la estructura organizacional, donde estén claras los roles y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.
- ▶ Personal clave involucrado en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.
- ▶ La creación, modificación y adopción de leyes, políticas, regulaciones y/o normas que faciliten la implementación de los procesos rediseñados.

1.3. Mejora Continua | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

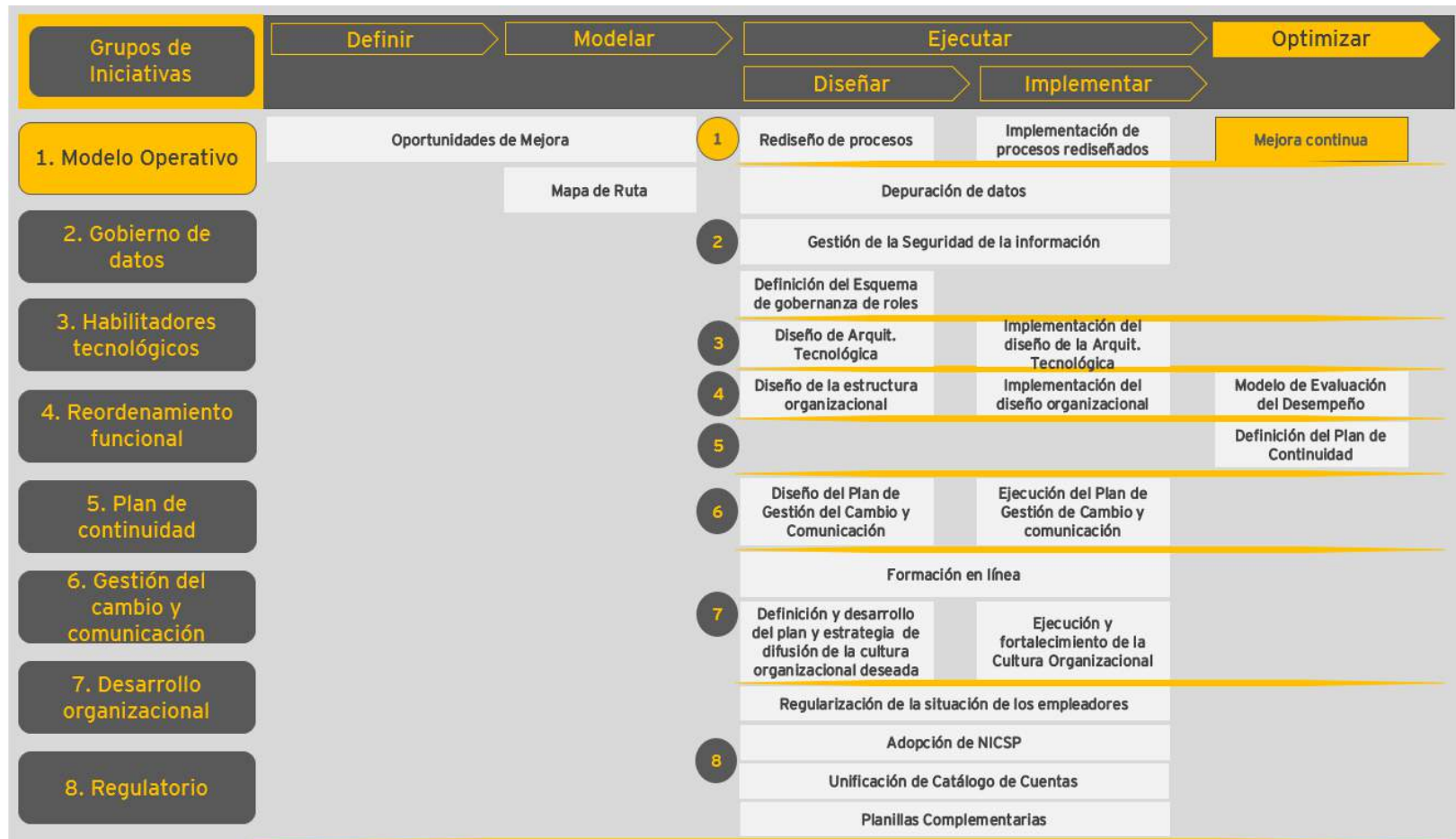
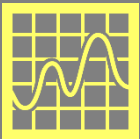


Figura 14 - Mejora Continua

Mejora continua corresponde al proceso de búsqueda constante de la excelencia operacional, con el fin de aumentar la eficiencia de la Institución. Posterior a realizar la implementación de los procesos rediseñados, así como haber adoptado todas las demás iniciativas relacionadas a sistemas informáticos y reordenamiento funcional, es indispensable para la Institución contar con una metodología de mejora continua que permita alcanzar y sostener la excelencia operativa.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Medición de Madurez del Modelo Operativo	▶ Conocer el rendimiento operativo actual y definir las metas de rendimiento a futuro. ▶ Contar con herramientas para identificar los puntos a mejorar. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Diseño del plan de Mejora Continua	▶ Contar con una metodología que facilite el desarrollo de un proceso de medición de madurez del modelo operativo. ▶ Disponer de un plan de trabajo que le permita a la CSS ejecutar un proceso de mejora continua cíclico y ordenado.
 Implementación del plan de mejora continua	▶ Contar con procesos optimizados, que permiten alcanzar de la excelencia operativa. ▶ Reducción de costos operativos.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).	

AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para alcanzar los beneficios establecidos en la iniciativa de mejora continua, se espera obtener:

1. Informe de medición y evolución de madurez del modelo operativo: reporte que se realiza posterior a la implementación de los procesos rediseñados, donde se determina el grado de madurez en que se encuentra el proceso. Lo anterior implica una revisión de indicadores clave, revisión de controles, adecuación de las líneas de autorización y de segregación de funciones, entre otros; con el objetivo de determinar si el proceso continúa siendo adecuado para las necesidades de la Institución, así como también identificar los puntos de optimización que el proceso pueda adoptar en aras de alcanzar la excelencia operativa.
2. Modelo de mejora continua: plan que permita a la Institución ejecutar de manera constante procesos de optimización operativa, en aras de alcanzar la excelencia. Este deberá considerar el establecimiento de una metodología para la medición de la madurez de los procesos, que permita a la Institución:
 - ▶ Establecer los alcances para determinar los procedimientos por ejecutar: consideración del riesgo inherente a los procesos en la planificación del plan de trabajo (priorización).
 - ▶ Revisión constante del nivel de madurez de los procesos: determinar la frecuencia con que se realizarán las futuras mediciones de madurez de procesos.
 - ▶ Planificación de los procedimientos por ejecutar para realizar futuras mediciones de madurez: determinar la naturaleza (objetivo y consideración de circunstancias especiales) y la extensión (tamaño de muestras, determinación de rangos de aceptación, entre otros) de los mismos.

Productos de Trabajo

- ▶ Identificar los mecanismos para documentar la ejecución de mediciones de madurez de procesos (índice de documentación, herramientas tecnológicas, entre otros).

3. Plan de trabajo para la ejecución del proceso de mejora continua, que incluya las siguientes fases:

- ▶ Determinación del alcance de la revisión.
- ▶ Mediciones periódicas de madurez de procesos.
- ▶ Definición del alcance de las acciones a tomar.
- ▶ Diseño de acciones para optimizar los procesos.
- ▶ Implementación de acciones correctivas.
- ▶ Seguimiento y comprobación.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Mejora Continua debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ La implementación de un plan de mejora continua que dé seguimiento a los procesos rediseñados e implementados, relacionados a la contabilidad de activos fijos e ingresos de la CSS.

Factores Clave de Éxito

Se considera que los siguientes supuestos deben estar presentes para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ La adopción de un modelo de mejora continua se realizará después de que la Institución haya realizado una implementación adecuada de los procesos rediseñados, las herramientas tecnológicas y los ajustes organizacionales correspondientes, detallados en otras iniciativas a lo largo de este documento.
- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en el tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ El personal involucrado debe recibir constante capacitación alineada a los objetivos de la Institución, para estar preparado a cualquier cambio realizado en la operación.
- ▶ Contar con indicadores de rendimiento claramente definidos, los cuales permitan conocer el rendimiento de la Institución y hacer los ajustes necesarios para mantener niveles elevados de eficiencia operativa.
- ▶ Disponer con los recursos necesarios (de gente, tecnológicos y financieros) para la adopción de un modelo de mejora continua.
- ▶ Realizar una medición inicial de madurez del modelo operativo.

2. Gobierno de Datos

Descripción

Una gobernabilidad y gestión de datos implica hacer consciencia de que los mismos son un activo intangible que genera valor a nivel operativo y nivel estratégico dentro de la Institución, para posteriormente convertir los datos en información relevante para la toma de decisiones y presentación de resultados.



Figura 15 - Gobierno de datos

los datos, mientras que el departamento de TI proporciona la estructura y procesos de soporte para su administración. El personal que forma parte del equipo del gobierno de datos debe saber cómo utilizar y analizar la información para facilitar el manejo de la misma, contando con habilidades técnicas, analíticas y de procesos. Los usuarios deben tener permitido el acceso únicamente a los datos concernientes al área a la que pertenece, garantizando la seguridad de la información y la gobernanza de roles.

Una gestión de datos requiere de un marco regulatorio que esté definido por un gobierno de datos, entendiéndose como el ejercicio de diseñar, implementar, controlar y monitorear todo lo relativo a los datos desde un enfoque holístico en el que participen todas las partes interesadas dentro de la Institución. El gobierno de datos hace referencia a la gestión global de disponibilidad, facilidad de uso, integridad, accesibilidad y seguridad de los datos utilizados dentro de la CSS.

El gobierno de datos no debe ser visualizado como un proyecto aislado de TI, sino como un proceso continuo de cambio que debe ser adoptado por todas las áreas de la Institución.

Las distintas áreas organizativas se convierten en "propietarias" de los datos, mientras que el departamento de TI proporciona la estructura y procesos de soporte para su administración. El personal que forma parte del equipo del gobierno de datos debe saber cómo utilizar y analizar la información para facilitar el manejo de la misma, contando con habilidades técnicas, analíticas y de procesos. Los usuarios deben tener permitido el acceso únicamente a los datos concernientes al área a la que pertenece, garantizando la seguridad de la información y la gobernanza de roles.

Objetivos

- Depurar los datos obsoletos, inconsistentes e incompletos que se tengan en los sistemas tecnológicos utilizados por las áreas de ingresos y activos fijos de la Institución.
- Contar con datos de calidad, consistentes, normalizados e íntegros, que estén de conformidad con las normativas establecidas.
- Organizar e implementar políticas y procedimientos para el uso eficaz de los datos y como estos serán utilizados en los procesos y áreas de ingresos y activos fijos de la Institución.
- Establecer el modelo de gobernabilidad de los datos, definiendo una estructura organizativa y de trabajo, asignando responsabilidades y definiendo lineamientos de operación.
- Definir y administrar quienes son las personas autorizadas y a que datos son los que podrán tener acceso a los datos de ingresos y activos fijos.
- Definir cómo será administrada la seguridad de los datos para garantizar que la información siempre se encuentre disponible, confiable, consistente y auditable.
- Disponer de mecanismos que permitan dar cumplimiento adecuado a las obligaciones de reporte para las entidades reguladoras.
- Garantizar el registro contable oportuno en las cuentas correspondientes de ingresos y activos fijos.
- Dar oportunidad de un seguimiento puntual a las operaciones realizadas en el sistema para la toma de decisiones.

2.1. Depuración de Datos | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

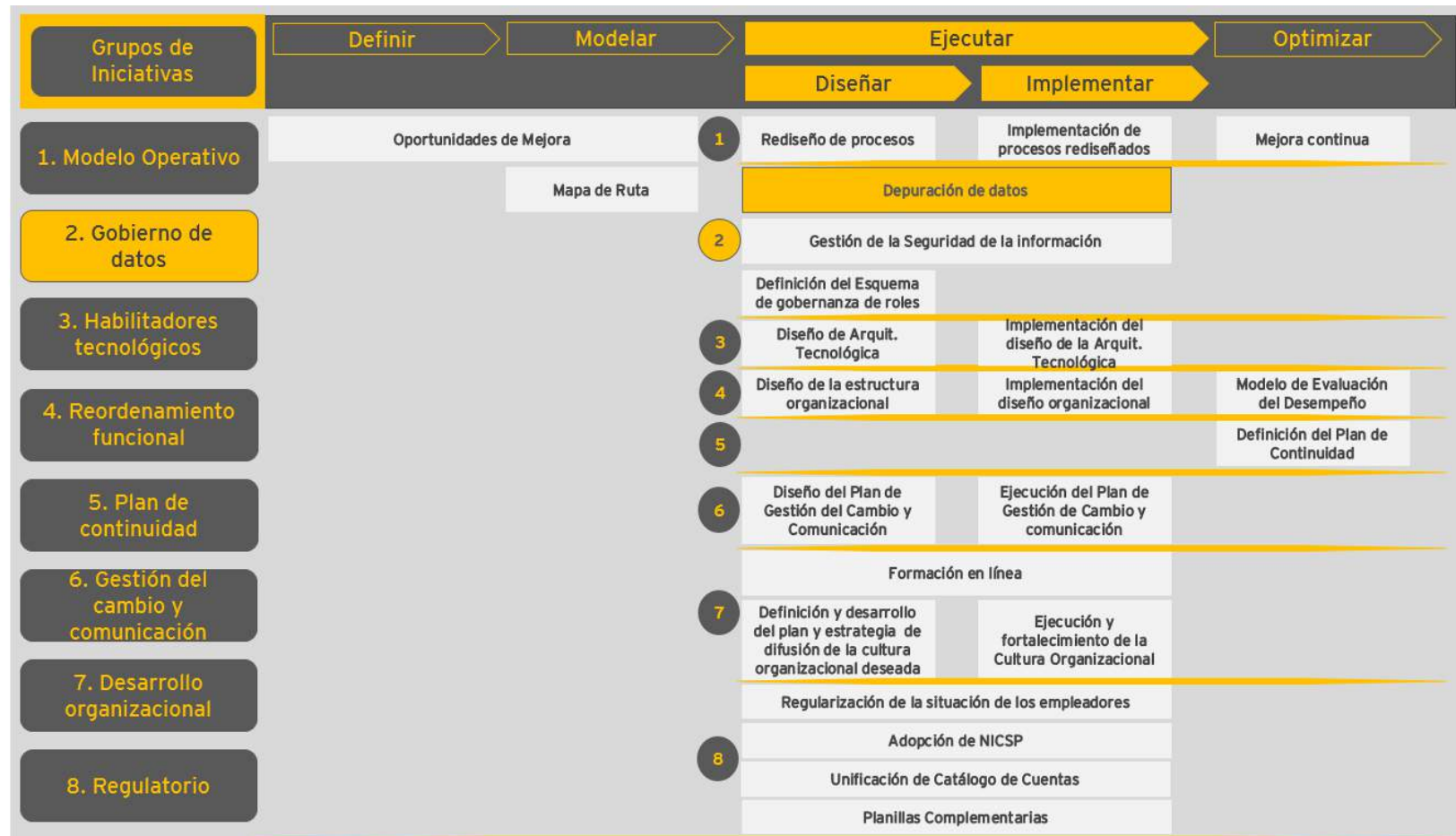


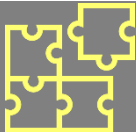
Figura 16 - Depuración de Datos

En el análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos que no tienen datos confiables, íntegros y oportunos en el sistema informático donde se gestionan; esto se genera debido a:

- ▶ datos ingresados de forma manual incorrectamente;
- ▶ traslados de información inconsistentes de un sistema a otro;
- ▶ una carga inicial de datos errónea; y
- ▶ manuales de cuentas que tienen discrepancia en su codificación.

Los datos ingresados, traslados de información y cargas erróneas a los sistemas han generado información contable imprecisa lo que ocasiona desconfianza en la ejecución de procesos y en resultados esperados de presentación de información. Es por ello que se debe realizar una depuración de los datos que afectan los procesos de ingresos y activos fijos, para así eliminar las inconsistencias que existen actualmente.

En el caso específico de la discrepancia en la codificación de los manuales de cuenta (*ver iniciativa 8.3 Unificación del Catálogo de Cuentas*) se debe realizar una homologación de manuales codificadores de cuentas, esto para normalizar y estandarizar la información, como alternativa para solucionar y agilizar el proceso de registros y reportes de activos fijos propiedad de la CSS, ante Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas y ante la Dirección de Contabilidad de la Contraloría General de la República.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Depuración de datos	▶ Eliminación de información obsoleta, duplicada e inconsistente. ▶ Datos estandarizados y normalizados. ▶ Datos maestros depurados. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Homologación de cuentas	▶ Disponer de mecanismos que permitan dar cumplimiento adecuado a las obligaciones de reporte, tanto al MEF como en la presentación de Estados Financieros.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).
- AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).

AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Depuración de Datos, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Plan de ejecución de depuración de datos: es un documento que detalla todas las actividades involucradas en el proceso de depuración de datos (identificación de información, extracción de datos, transformación de datos, preparación del sistema y carga de los datos). Esto es de utilidad para establecer tiempos, responsables, tareas y avances del proceso de depuración.
2. Inventario de datos y la fuente de información asociada: es un documento donde se detalla el listado de todos los datos maestros y transaccionales que se procederán a depurar, se debe indicar la fuente de información (por ejemplo: sistema informático, base de datos, archivos físicos, etc.) donde se encuentran los datos, el volumen aproximado de registros y el área de la Institución a la que está asociado el dato. Esto sirve para dimensionar la cantidad de información que se debe depurar y de donde se debe obtener la misma.
3. Política de depuración de datos (Roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en el proceso de depuración de datos (por ejemplo: equipo de extracción de información, dueños de la información, equipo depurador de datos, auditoría interna, etc.).
4. Procedimiento de limpieza y estandarización de datos: es un documento donde se establece y describe la estrategia a seguir para realizar la depuración de los datos, es decir cuáles son los lineamientos para normalizar, depurar, completar y estandarizar los datos (fechas, textos, cantidades y valores). Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la depuración de datos trabajen bajo el mismo esquema.

Productos de Trabajo

5. Documento de mapeos de datos: es un documento en donde se proporciona la información de los catálogos y configuraciones del sistema donde se cargara la información y que afectan a los datos que se están depurando (por ejemplo: códigos de países, unidades de medida, grupos de compras, etc.).
6. Plantillas de datos: son documentos que tiene la estructura y formato requerido para cargar la información en el sistema. En estos documentos se debe indicar una descripción de cada campo a completar, la longitud permitida, el tipo de dato, valores permitidos y si es un campo obligatorio u opcional.
7. Archivo de homologación de cuentas contables: es la presentación de los manuales con cuentas contables que se transmiten de un sistema a otro.
8. Métricas de avance para la depuración de los datos: es un documento en donde se describe los indicadores de medición para evaluar el avance en el proceso de depuración de datos.
9. Procedimiento de carga de datos en el sistema: es un documento que detalla cómo se cargara la información en el sistema. Se debe indicar las herramientas que serán utilizadas y como son utilizadas. Este documento sirve de soporte para futuras cargas que se puedan necesitar y de esta forma facilitar el trabajo.
10. Proceso de extracción de datos: extracción de los datos de las fuentes de información y traslado a las plantillas correspondientes, previo a su depuración.
11. Proceso de transformación de datos: depuración de los datos siguiendo los lineamientos establecidos de normalización y estandarización de datos definidos.
12. Proceso de carga de datos: carga de datos depurados en el sistema. Previo a la carga de datos en el sistema de producción se debe realizar una prueba en un ambiente de calidad, para que se valide el proceso de carga de los datos.

Productos de Trabajo

13. Proceso de reconciliación de datos: validación de que los datos fueron cargados de forma correcta, consistente e integra. (por ejemplo: saldos contables, inventarios, etc.).
14. Informe de resultados de carga de datos en el sistema: es un documento que detalla los resultados de la carga de los datos depurados.
15. Lecciones aprendidas: es un documento que detalla los principales retos que se presentaron durante el proceso de depuración de datos, cómo fueron resueltos y las recomendaciones para reducir el riesgo en futuros procesos de depuración.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la depuración de datos que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Recopilar de los sistemas utilizados por la CSS (MAINFRAME, SAFIRO y SIPE), los datos a transformar y depurar.
- ▶ Definir los criterios de calidad de datos que servirán de guía y referencia para la depuración de los mismos.
- ▶ Utilizar los manuales de Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas y por la Contraloría General de la República para una correcta homologación de datos.

Activos fijos

Adicional al alcance anteriormente descrito y para el caso particular de activos fijos, se debe incluir una evaluación de depuración de datos al levantamiento (inventario) de activos fijos realizado por Bienes Patrimoniales de la CSS y reportado al Ministerio de Economía y Finanzas. Esta evaluación deberá incluir, más no limitarse a:

- ▶ Depurar datos maestros de activos fijos.
- ▶ Definir los criterios de propiedad, planta y equipo e insumos, incluyendo depreciación y amortización de acuerdo a la normativa local.
- ▶ Evaluar el inventario realizado por Bienes Patrimoniales y validar la información a fecha actualizada.
- ▶ Cargar información depurada a los sistemas de Información.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso y responsabilidad en las actividades de depuración de datos.
- ▶ Control, monitoreo y seguimiento periódico de las actividades del plan de trabajo.
- ▶ Establecimiento de hitos del proceso de depuración.
- ▶ Infraestructura de tecnología de soporte para procesos de extracción, depuración y carga de datos.
- ▶ Respetar los lineamientos que se establezcan para el proceso de depuración.
- ▶ Plantillas de datos establecidas en el formato adecuado de carga de la información.

2.2. Gestión de la Seguridad de la Información | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

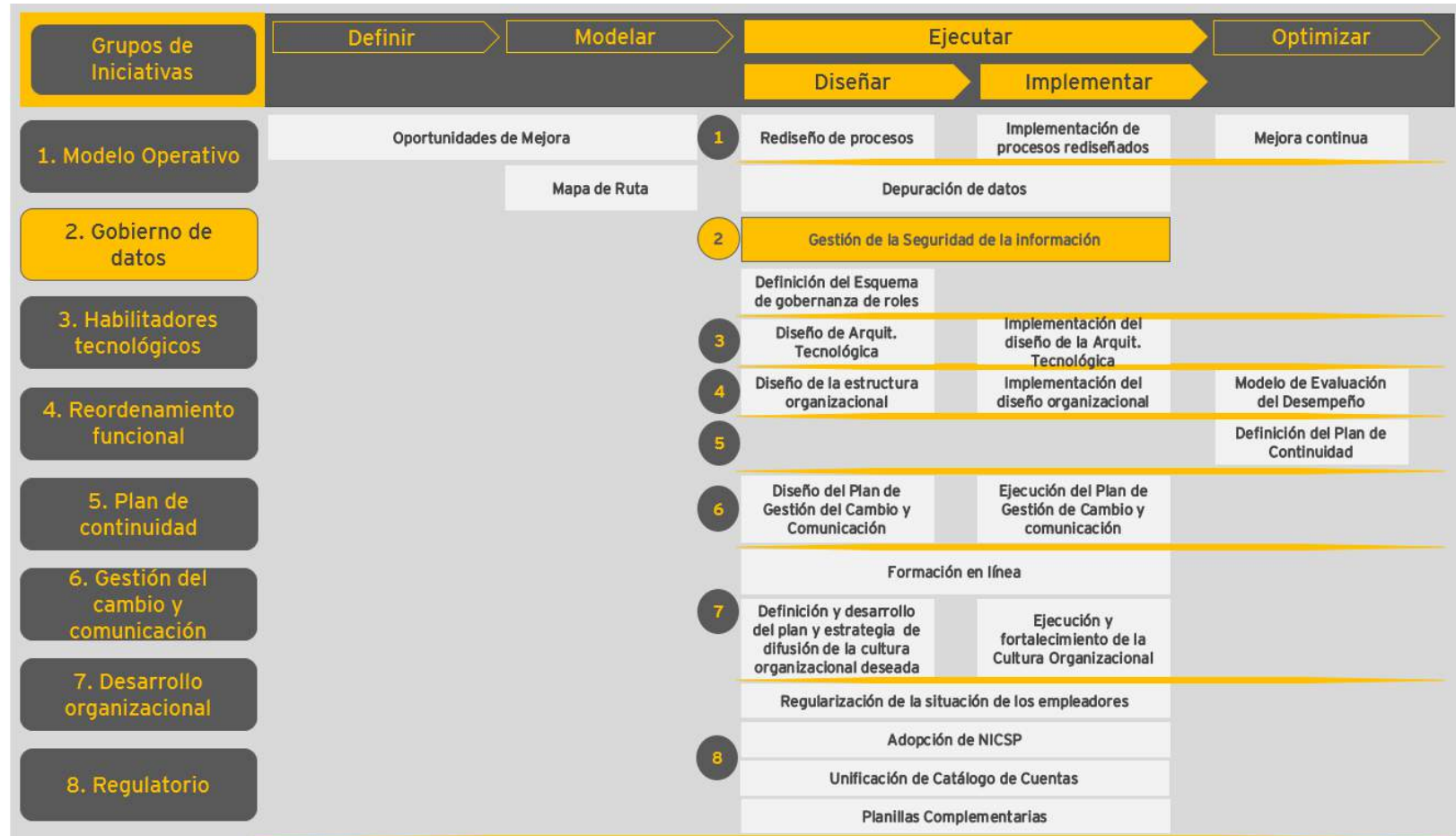


Figura 17 - Gestión de la seguridad de la información

De acuerdo al análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos en los que la administración de datos no se encuentra centralizada y normada bajo lineamientos de políticas o procedimientos, esto provoca que al momento de ingresar la información en los sistemas informáticos como SAFIRO, los datos se encuentren incorrectos o incompletos. También existe una alta dependencia por parte de la CSS con el proveedor del sistema SIPE para la corrección de datos, lo que conlleva a un riesgo de manipulación de la información por parte de un tercero.

Es por ello que se propone realizar una definición de políticas y procedimientos para la administración de datos que afectan los procesos de ingresos y activos fijos con el objetivo de gestionar de forma eficiente los datos en los sistemas de información. También se propone definir o fortalecer las políticas y procedimientos para gestionar la seguridad de la información, ya sea física o digital, para así evitar la exposición de información sensible fuera de la CSS.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Seguridad de la información	▶ Contar con políticas y procedimientos de seguridad informática alineados con las mejores prácticas. ▶ Prevenir la fuga/pérdida de información fundamental en la operación de la Institución. ▶ Disponer de información y consistencia de la misma en todo momento. ▶ Mitigar la exposición y manipulación de información fuera de la Institución. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Administración de datos	▶ Contar con marcos regulatorios, políticas y procedimientos alineados para la administración de datos. ▶ Disponer de la información en el momento oportuno y en la forma en que se necesita para la toma de decisiones. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág.45).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
- AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).
- AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).
- AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

- IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
- IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
- IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
- IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
- IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
- IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
- IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
- IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
- IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
- IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
- IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
- IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
- IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
- IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
- IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
- IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
- IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
- IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
- IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
- IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
- IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
- IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Gestión de Seguridad de la Información, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Política de administración de datos (roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que serán las encargadas de gestionar los datos (por ejemplo: coordinador, administradores, digitadores, etc.).
2. Procedimiento para la administración de datos: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de los datos, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de datos trabajen bajo el mismo esquema.
3. Capacitación para la administración de datos: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de datos en el sistema.
4. Criterios de calidad de administración de datos: es un documento donde se detallan los criterios de calidad que deben tener los datos en los sistemas de información. Estos criterios son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de datos sean garantes de la calidad de información.

Productos de Trabajo

5. Política de seguridad de la información (roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en la gestión de seguridad de la información (por ejemplo: equipo de tecnología, directores, usuarios finales, etc.).
6. Inventario de los activos de información: es un documento donde se detalla el listado de todos los activos de información que la Institución considera de relevancia y que generan valor para la misma. Estos activos pueden ser hardware, software, datos, infraestructura, servicios, e información física. El inventario de activos de información es la base para determinar los niveles de protección de acuerdo a sus características.
7. Lineamientos de clasificación de la información: es un documento donde se describe cómo será clasificada la información en términos de su valor, requerimientos legales o regulatorios, sensibilidad y criticidad para la Institución. La clasificación de la información se debe realizar de acuerdo a las necesidades que se tengan de compartir o divulgar la misma, y los niveles de seguridad que se establezcan para información restringida, confidencial, de uso interno o de uso público.
8. Procedimiento de copias de seguridad y redundancia de la información: es un documento que describe cuáles serán las actividades, tareas y pasos a seguir para realizar copias de seguridad de las bases de datos y sistemas de información. En este documento se debe indicar los métodos para copias de seguridad y redundancia de información, garantizando así, que la información siempre se encuentre disponible.
9. Procedimiento de gestión de seguridad: es un documento que establece las normas de seguridad para evitar acceso físico/lógico no autorizado, protección y mantenimiento de equipos para evitar daños e interferencias de información, seguridad de la red, seguridad de sistemas y aplicaciones, entre otras, con el fin de proteger los activos de información de cualquier vulnerabilidad externa o interna.
10. Evaluación y diagnóstico de seguridad de la información: es el proceso que se realiza para identificar las áreas donde existen riesgos de seguridad que pueden ser mitigados para mejorar la seguridad con respecto a procesos, personas y tecnología.

Productos de Trabajo

11. Documento de evaluación de seguridad de la información: es un documento que contiene un listado priorizado de las amenazas, vulnerabilidades y riesgos encontrados, a los cuales pudiera estar expuesta la información de la Institución. Para cada amenaza, vulnerabilidad o riesgo se debe indicar el impacto y la forma de mitigar el mismo.
12. Métricas de seguridad de la información: es un documento en donde se describe los indicadores de medición para evaluar la seguridad de la información.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la gestión de la seguridad de la información que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Evaluación de seguridad de la información a nivel de infraestructura tecnológica.
- ▶ Seguridad en los sistemas de información.
- ▶ Administración de datos en los sistemas de información.
- ▶ Guías y/o modelos para garantizar la seguridad de información de los datos.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso y apoyo en todos los niveles de la Institución.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal en temas de seguridad de la información.
- ▶ Entendimiento claro de los requerimientos de seguridad de la información alineados con los objetivos estratégicos de la Institución.
- ▶ Monitoreo y evaluación periódica de incidencias/riesgos en seguridad de la información.
- ▶ Infraestructura adecuada de tecnología de información.
- ▶ Validación y revisión de acuerdos de confidencialidad de la información internos, y acuerdos con terceros.

2.3. Definición del Esquema de Gobernanza de Roles | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 18 - Definición del Esquema de Gobernanza de Roles

Con base al análisis de oportunidades de mejora fueron identificados en los sistemas de información, como SAFIRO, usuarios operativos que tienen accesos que no se encuentran alineados con el puesto de trabajo y las atribuciones que desempeñan, esto puede provocar un conflicto a nivel de segregación de funciones, en donde los usuarios pueden tener acceso tanto a operaciones de consulta, ingreso o modificación de información.

Es por ello que se propone realizar una depuración de los usuarios y accesos asociados que afectan los procesos de ingresos y activos fijos, además definir políticas y procedimientos para la administración y mantenimiento de accesos con el objetivo de garantizar que los usuarios solo tengan acceso en el sistema a las atribuciones de su puesto de trabajo y fortalecer la seguridad de la información.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de accesos y roles	▶ Usuarios con accesos y roles correctos en los sistemas de información. ▶ Evitar que usuarios con accesos equivocados ingresen información errónea en los sistemas de información.
 Administración de accesos	▶ Contar con marcos regulatorios, políticas y procedimientos alineados para la administración de usuarios y accesos. ▶ Alineación de la administración de accesos al marco de seguridad de información. ▶ Asignación de accesos de forma oportuna para usuarios nuevos, accesos temporales y accesos externos.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36). AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36). AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).	

AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).
AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).

IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág.96).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Definición del Esquema de Gobernanza de Roles, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Inventario de usuarios depurados que tendrán acceso al sistema: es un documento donde se lista las personas que deben de tener acceso al sistema, se debe indicar el área a la que pertenecen y la propuesta de la codificación del usuario del sistema.
2. Perfil de usuarios alineado a su puesto de trabajo: es un documento que contiene las atribuciones y responsabilidades de cada usuario que tendrá acceso al sistema. Este documento es el diseño funcional de los accesos de cada usuario.
3. Definición de accesos del sistema: es un documento donde se establece y define los accesos al sistema con base al diseño funcional antes descrito. Este documento es el diseño técnico de roles, donde se mapean las atribuciones de cada puesto de trabajo con los accesos equivalentes que tiene el sistema, se debe considerar que los accesos pueden llegar a tener varios niveles de autorización (por ejemplo: transacciones, organizacional y campos puntuales).
4. Lineamientos de nomenclatura para la creación de accesos en el sistema: es el documento que tiene la estructura y formato definido para nombrar los roles del sistema, cada rol definido tendrá asociado el conjunto de accesos definidos. Se debe indicar como se compone la estructura de los roles, la longitud permitida, los tipos de roles a utilizar y ejemplos que sirvan como referencia.

Productos de Trabajo

5. Mapeo de usuarios y accesos asignados: en este documento se describen los usuarios que tendrán acceso relacionados con los permisos definidos del sistema.
6. Creación de usuarios: es el proceso que se realiza para crear los usuarios requeridos y autorizados en el sistema.
7. Creación de accesos: es el proceso que se realiza para crear los accesos definidos en el sistema, se debe considerar que los accesos pueden llegar a tener varios niveles de autorización (por ejemplo: transacciones, organizacional y campos puntuales).
8. Asociación de usuarios y accesos: es el proceso que se realiza para asignar a los usuarios del sistema los accesos creados.
9. Análisis de segregación de funciones: es el proceso que se realiza en el sistema para validar que no existan conflictos de interés entre los accesos que le fueron otorgados a los usuarios.
10. Política de administración de accesos (Roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y definen los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en el proceso de administrar los permisos del sistema. Se debe definir cómo será manejado el proceso de solicitud, definición, validación y aprobación de usuarios y accesos.
11. Política de contraseñas de usuario: es un documento donde se establece los lineamientos para la seguridad de las contraseñas de usuario del sistema y el período de renovación.
12. Procedimiento para la administración de usuarios: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de usuarios en el sistema, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de accesos trabajen bajo el mismo esquema. Se debe considerar los diferentes tipos de usuario que puedan existir: internos, temporales o externo a la Institución.
13. Procedimiento para la administración de accesos: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de accesos en el sistema, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos

Productos de Trabajo

lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de accesos trabajen bajo el mismo esquema. Se debe considerar los diferentes tipos de accesos que puedan existir: internos, temporales o externo a la Institución.

14. Capacitación para la administración de usuarios: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de usuarios en el sistema.

15. Capacitación para la administración de accesos: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de accesos en el sistema.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la definición del esquema de gobernanza de roles que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición de roles y accesos en los sistemas de información.
- ▶ Administración de accesos en los sistemas de información.
- ▶ Análisis de segregación de funciones.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas para una correcta definición de accesos de sus colaboradores.
- ▶ Manuales descriptivos de puesto depurados y documentados.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal que dará soporte para la administración de accesos.
- ▶ Monitoreo de accesos y usuarios del sistema.
- ▶ Disponer de un ambiente de pruebas en el sistema para validación y pruebas de accesos.
- ▶ Revisión periódica de riesgos de segregación de funciones.
- ▶ Controles de apoyo para la seguridad de accesos.
- ▶ Administración de accesos alineada con la gestión de seguridad de la información.

3. Habilitadores Tecnológicos

Descripción

Los habilitadores tecnológicos son todas aquellas herramientas de tecnología que facilitan y agilizan el desarrollo de las operaciones de la Institución, como por ejemplo: equipo de cómputo, equipo de red e infraestructura, internet, sistemas informáticos y plataformas de seguridad. Estos habilitadores permiten mejorar la eficiencia a través de la automatización e integración de procesos, optimizando así el uso de los recursos en labores operativas.

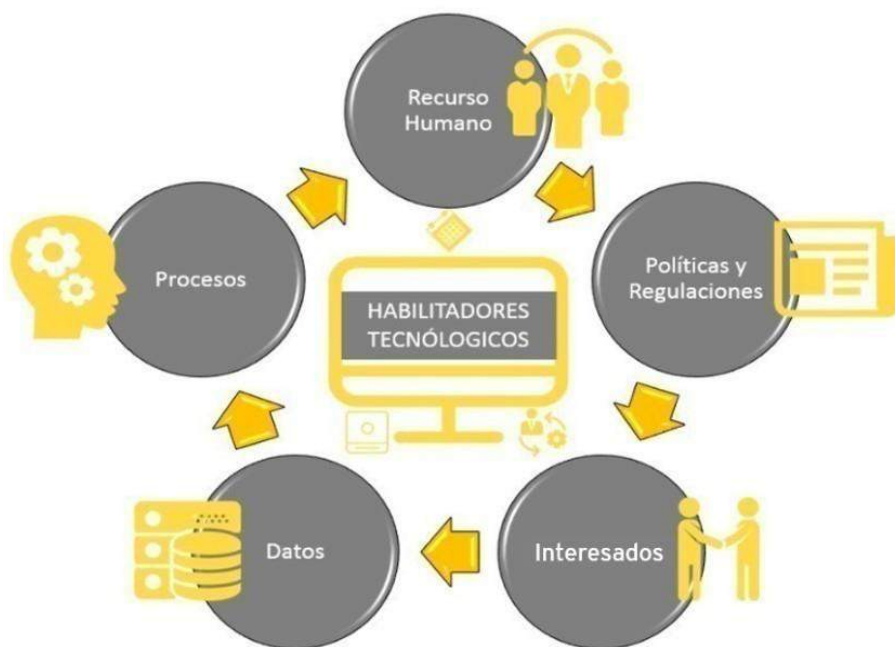


Figura 19 - Habilitadores tecnológicos

Para alinear de forma correcta los habilitadores tecnológicos en beneficio de la Institución y de todas las personas que tengan relación con la misma, se debe realizar un análisis de cierre de brechas de la funcionalidad de las herramientas tecnológicas con respecto a las necesidades que surjan del rediseño de los procesos de la CSS, un plan de implementación y la ejecución de las modificaciones que sean requeridas para los procesos de contabilización de ingresos y activos fijos.

El uso apropiado de la tecnología y disponer de un sistema de gestión institucional permite centralizar y unificar los datos provenientes de las diferentes áreas y departamentos, facilitando así la generación y consolidación de información de manera inmediata, veraz e integrada para el soporte de decisiones y presentación de resultados.

Objetivos

- Administrar de forma centralizada la operación de las áreas de ingresos y activos fijos, haciendo uso de la menor cantidad posible de sistemas informáticos para el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los procesos operativos de la Institución, para dar cumplimiento a la presentación de estados financieros de forma precisa y oportuna.
- Maximizar la eficiencia de los sistemas de tecnología de información a utilizar, para dar cumplimiento a las regulaciones, hacer uso efectivo de los datos, mejorar la calidad y seguridad de la información; ya que esto permite facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Reducir el riesgo de pérdida y demora de traslado de información que se da entre la comunicación de sistemas, dado que la información estará integrada en un único repositorio y será registrada en tiempo real para su consulta y análisis.

3.1. Diseño de la Arquitectura Tecnológica | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 20 - Diseño de la arquitectura tecnológica

Al momento de realizar la implementación de los sistemas SIPE y SAFIRO, en algunos procesos operativos no fueron considerados todos sus requerimientos iniciales o los requerimientos no fueron desarrollados en su totalidad, esto provoca que la funcionalidad implementada no cubra todas las necesidades requeridas y dificulte el manejo de la ejecución de los mismos.

Es por ello que se propone realizar un diseño detallado de la arquitectura tecnológica requerida para habilitar el modelo operativo futuro.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Análisis de brechas de la arquitectura tecnológica	▶ Contar con un análisis y entendimiento de las brechas entre la arquitectura actual y la arquitectura requerida para habilitar el modelo operativo futuro.
 Diseño óptimo de la arquitectura tecnológica	▶ Contar con una planificación de pasos a seguir para facilitar la implementación de las funcionalidades tecnológicas. ▶ Esquematizar soluciones para automatizar, centralizar y mejorar la arquitectura tecnológica.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33). AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34). AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35). AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36). AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38). AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41). AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).	

AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).

AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).

AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).

AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).

AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).

AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).

AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).

AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).

AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).

AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).

AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).

AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).

AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).

AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).

AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).

AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).

AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).

AF_UE_03 - Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien (Pág.20).

AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).

AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).

AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).

IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).

IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).

IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).

IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).

IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).

IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).

IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).

IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).

IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).

IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).

IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).

IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).

IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).

IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).

IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).

IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).

IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).

IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).
IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65)
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).
IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).
IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77).
IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).
IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).
IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).
IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).

IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
 IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
 IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
 IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
 IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
 IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
 IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
 IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Diseño de Arquitectura Tecnológica, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Diccionario de sistemas legados: es un documento que contiene un listado de todos los sistemas actuales que se utilizan en la Institución, la relación entre los mismos, los datos que administran y su funcionalidad actual.
2. Análisis de brechas entre funcionalidad actual y funcionalidad requerida: proceso que se realiza para evaluar las tecnologías actuales y las brechas existentes para cubrir las necesidades de operación de la Institución de acuerdo al modelo operativo futuro.
3. Documento de requerimientos: especificación de requerimientos funcionales, asociados a los procesos rediseñados, que debe cumplir la mejora, la implementación de la nueva funcionalidad o centralización del sistema.
4. Documento de requerimientos no funcionales: es un documento donde se listan todos los requerimientos no funcionales que debe cumplir la mejora, la implementación de la nueva funcionalidad o centralización del sistema (por ejemplo: rendimiento, disponibilidad, seguridad, usabilidad y accesibilidad).

5. Matriz de trazabilidad de requerimientos: es un documento que contiene los requerimientos funcionales vinculados con reglas de negocio, procesos rediseñados, prioridad de los requerimientos, requerimientos relacionados y el componente tecnológico asociado a la solución (por ejemplo: reporte, interfaz, formulario, desarrollo, configuración, mejora, etc.).
6. Documento de diseño de la solución: es un documento donde se presenta el diseño y la solución técnica que se realizara en el sistema con base a los requerimientos establecidos, para los procesos afectados por la mejora, implementación de nueva funcionalidad o centralización del sistema.
7. Limitaciones de la solución: es un documento que contiene un listado de las restricciones internas o externas a la Institución que pueden limitar la funcionalidad diseñada de los sistemas.
8. Arquitectura de la tecnología: es un documento que contiene el diseño de todos los componentes tecnológicos de hardware, software, integración, comunicación, etc., necesarios para poder implementar las adecuaciones y mejoras del sistema, junto con sus interdependencias y relaciones (por ejemplo: servidores, equipos de red, estaciones de trabajo, etc.).
9. Plan de Implementación: definición de la estrategia de implementación y actividades a realizar para el cambio de arquitectura tecnológica de acuerdo a los requerimientos funcionales de los procesos rediseñados.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño de la arquitectura tecnológica que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Identificación y análisis de los componentes que afectan las necesidades tecnológicas: esta incluye, datos, sistemas tecnológicos, aplicaciones realizadas a la medida dentro de la Institución, redes e infraestructura.
- ▶ Diseño de mejora de funcionalidades de los sistemas, integración de sistemas y aplicaciones, infraestructura, flujos de información y de datos.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas.
- ▶ Correcta definición de requerimientos de la arquitectura tecnológica.
- ▶ Revisión, validación y aprobación del diseño propuesto de arquitectura tecnológica.

3.2 Implementación del Diseño de la Arquitectura Tecnológica | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: corto / Plazo Implementación ingresos: corto

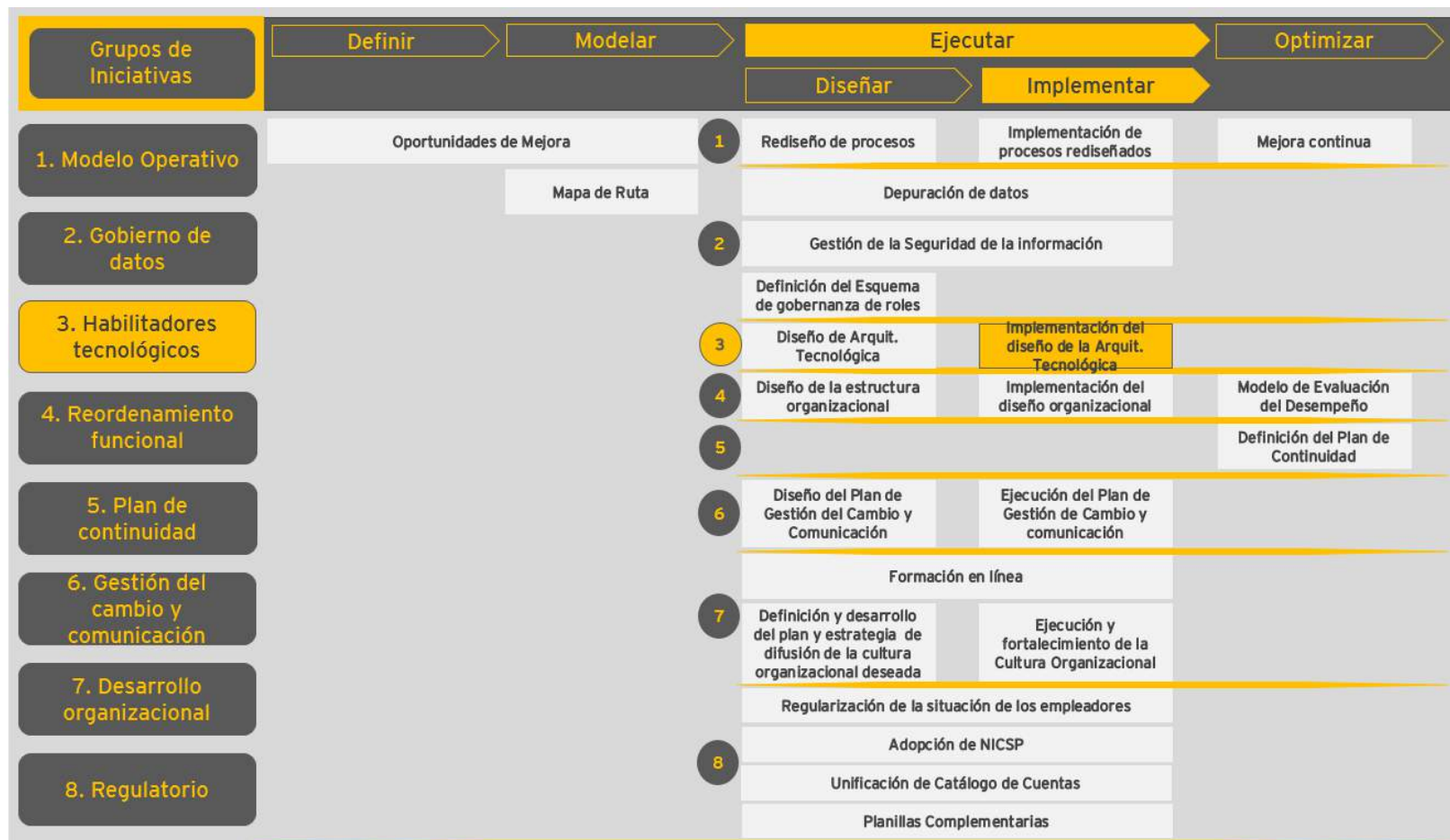


Figura 21 - Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica

Al momento de realizar la implementación de los sistemas SIPE y SAFIRO, en algunos procesos operativos no fueron considerados todos sus requerimientos iniciales o los requerimientos no fueron desarrollados en su totalidad, esto provoca que la funcionalidad implementada no cubra todas las necesidades requeridas y dificulte el manejo de la ejecución de los mismos.

Es por ello que se propone implementar el diseño de la arquitectura tecnológica para las áreas de ingresos y activos fijos, con el objetivo de desarrollar las nuevas funcionalidades y adecuaciones en un único sistema de información para evitar duplicidad de trabajo y esfuerzo, facilitando así la operación e integración de los procesos.

Considerando que uno de los objetivos estratégicos de la Caja de Seguro Social es la presentación de estados financieros confiables y oportunos, se hace necesario recomendar que se utilice un único sistema de tecnología para registrar al menos todas las operaciones financieras contables. De los sistemas que actualmente opera la CSS, el sistema que cubre esta necesidad es SAFIRO, ya que es un sistema de gestión institucional que abarca todas las áreas de la Institución para su operación y funcionamiento; además a nivel de normativa gubernamental este sistema es el utilizado para la presentación de la información financiera.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica	▶ Eliminar tareas repetitivas y reducir errores de operación en los sistemas de información. ▶ Aumentar la calidad y confiabilidad de los datos. ▶ Alinear las herramientas tecnológicas con las necesidades de la Institución. ▶ Beneficiar a las personas externas que aprovechan los servicios que presta la Institución. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente. ▶ Unificar la operación y evitar la duplicidad de actividades. ▶ Optimizar recursos y mejorar la productividad de la Institución. ▶ Eliminar inconsistencias de información. ▶ Intercambiar información de forma oportuna y eficiente, garantizando la integridad de la misma. ▶ Desarrollar mejoras en el sistema con base a los requerimientos y necesidades de la Institución. ▶ Personalizar reportes hechos a la medida.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Gestión de Acuerdos de Nivel de Servicio	▶ Ejecutar adecuadamente los contratos con los proveedores, estableciendo acuerdos más favorables para la CSS. ▶ Eliminar dependencias indefinidas con proveedores. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Mesa de ayuda: tecnología	▶ Desarrollar un equipo de ayuda enfocado a dar soporte en los sistemas de información y apoyo en la solución de problemas al personal de la Institución. ▶ Personal capacitado para la solución de problemas. ▶ Segregar las actividades de apoyo dentro del equipo de trabajo. ▶ Registrar, controlar y dar seguimiento a las actividades de apoyo. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34).
- AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).
- AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27)
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).

AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.20).
AF_UE_03 - Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien (Pág.20).
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).
IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).
IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).
IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).
IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).
IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).
IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65).
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).
IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).
IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77).
IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).
IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).
IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).
IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de implementación del diseño de la arquitectura tecnológica, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Implementar el diseño de la arquitectura tecnológica: es el proceso que se realiza para implementar el diseño de arquitectura asociado a los requerimientos funcionales para modelo operativo futuro.
2. Informe de resultados de la implementación y lecciones aprendidas: es un documento que contiene los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación de la arquitectura tecnológica, este informe también contiene los principales retos que se presentaron así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la implementación del diseño de arquitectura tecnológica que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Automatización y mejora de funcionalidades: adaptar los requerimientos de la Institución para desarrollar mejoras en los procesos y hacer más eficiente la operación en los sistemas de información.
- ▶ Centralización de sistemas: centralizar las operaciones de todas las áreas para tener un único repositorio de información, donde se gestionan todos los datos contables, y así facilitar la presentación de resultados en los sistemas de información.
- ▶ Interfaces/Desarrollos: realizar mejoras hechas a la medida a través de desarrollos de programación con base a requerimientos y especificaciones funcionales con el fin de hacer más eficiente la operación. Desarrollar interfaces de comunicación que sean requeridas con otras instituciones gubernamentales.
- ▶ Apoyo en alineación y conformación de mesa de ayuda.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas para una correcta definición de requerimientos para desarrollar adecuaciones la arquitectura tecnológica.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal que dará soporte a la arquitectura tecnológica.
- ▶ Establecer planes de trabajo con actividades y tareas puntuales.
- ▶ Seguimiento y monitoreo de los cambios a implementar.
- ▶ Evaluación de riesgos y planes de acción de la adecuación de la arquitectura tecnológica.
- ▶ Negociación con proveedores.
- ▶ Desarrollar estrategia de comunicación y gestión del cambio.
- ▶ Infraestructura de tecnologías alineadas a las necesidades de la Institución.
- ▶ Gobierno de TI que soporte la implementación de la arquitectura tecnológica en el tiempo.

4. Reordenamiento Funcional

Descripción

Los proyectos de diseño organizacional que se centran exclusivamente en la estructura, rara vez tienen éxito. Esto se debe a que todos los componentes de la Institución deben ser considerados para crear un diseño (Estructura) óptimo.

El diseño organizacional debe ser impulsado por la estrategia y la necesidad de impulsar los resultados de la Institución y toma en cuenta los procesos, la gobernabilidad, los sistemas, la ubicación, el desempeño individual, capacitación, la cultura y los componentes de talento de la Institución.

Objetivos

- Realizar un reordenamiento Institucional que se adapte a los procesos de la CSS en su estado óptimo de tal forma que el diseño de la estructura organizacional soporte la operatividad de la Institución y el cumplimiento de sus objetivos.
- Identificar y determinar el número de personas idóneo en cada puesto de trabajo, de acuerdo a la medición de cargas de trabajo y al diseño organizacional adoptado, para definir de forma correcta el tamaño ideal de la Institución.
- Definir roles, responsabilidades en cada área y departamento de trabajo, a través de la elaboración de los manuales descriptivos de puesto y perfiles acorde a los procesos en su estado óptimo y el diseño organizacional adoptado.
- Analizar las brechas existentes entre la estructura organizacional actual y el diseño organizacional futuro para establecer un plan de transición que permita definir acciones encaminadas a cerrar las brechas de talento, capacitación, fuerza de trabajo -y cualquiera otra identificada en el análisis. Esto permitirá implementar y ejecutar el diseño de la estructura organizacional definida.
- Alinear la estructura organizacional definida y los puestos de trabajos que apliquen al sistema de compensación vigente en la CSS a través de la valuación de los puestos.
- Diseñar e implementar un modelo de desempeño enfocado a impulsar la productividad en las áreas de ingresos y activos fijos, fundamentado en los objetivos estratégicos, métricas definidas en los procesos y funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

4.1. Diseño de la Estructura Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 22 - Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional será directamente asociado a la visión, misión, objetivos estratégicos, criterios de diseño y los procesos en su estado óptimo.

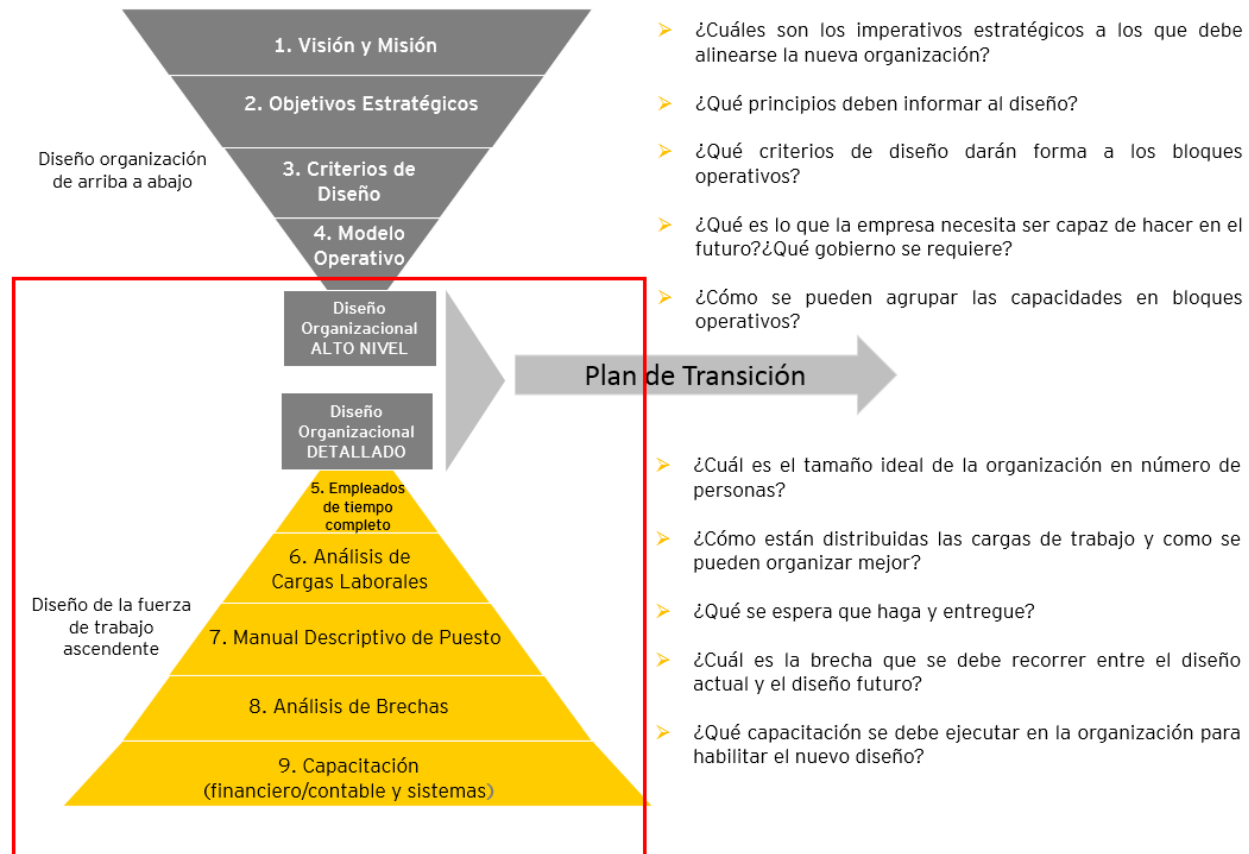


Figura 23 - Enfoque del rediseño organizacional

Como lo muestra la figura anterior, el diseño organizacional a alto nivel permite definir los principios de diseño de la Institución de tal forma que se identifican cuáles son las áreas, departamentos y niveles jerárquicos que se deben reflejar en el diseño. Esto permite tener visibilidad de cómo la Institución estará conformada a nivel general.

El diseño organizacional detallado se elabora a partir del diseño organizacional a alto nivel, y éste permite tener una mayor profundidad y entendimiento de cómo estarán conformados cada uno de los departamentos y áreas, es decir, qué puestos están dentro de cada departamento y cuál será su ordenamiento funcional. El diseño organizacional detallado permite evaluar el impacto que el diseño tendrá en la Institución, considerando todas las acciones necesarias requeridas para su implementación.

El análisis de cargas laborales permite definir cuál es la distribución más eficiente de las actividades que se deben desarrollar en un área o departamento de trabajo. Es también la acción inicial para poder definir la cantidad de empleados a tiempo completo y establecer cuál es el número adecuado de personas en cada puesto de trabajo para definir el tamaño correcto de la Institución.

Los procesos y el diseño organizacional permiten segregar funciones en la Institución, de tal manera que pueden definirse alcances y límites para cada uno de los departamentos de activos fijos e Ingresos, considerados dentro del diseño organizacional. Esto permite la construcción y definición de funciones, responsabilidades y perfiles requeridos de cada uno de los puestos de trabajo. A ésta actividad se le denomina elaboración del Manual Descriptivo de Puesto.

El análisis de brechas se enfoca en identificar cuáles son las diferencias entre la organización actual y el diseño de la Institución en su estado futuro. En éste punto se debe entender y definir la fuerza de trabajo actual, las capacidades, habilidades y comportamientos actuales en relación a los que se requieren en el futuro, para garantizar que las brechas de talento y capacitación serán cubiertas.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diseño de la estructura organizacional Alto Nivel	▶ Alineación de la visión, misión y objetivos estratégicos a la estructura organizacional. ▶ Dimensionamiento general de las áreas o departamentos que deben existir en la CSS, para poder operar y cumplir los objetivos funcionales y estratégicos. ▶ Modelo de estructura organizacional adaptado a las necesidades de la CSS.
 Diseño de la estructura organizacional Nivel Detallado	▶ Dimensionamiento detallado de áreas/departamentos y puestos necesarios que deben existir en la CSS, para poder operar y cumplir los objetivos funcionales y estratégicos. ▶ Permite identificar de forma previa el impacto que la estructura organizacional tendrá en la Institución y las acciones necesarias requeridas para su implementación. ▶ Evitar que haya duplicidad de funciones entre departamentos y puestos dentro del mismo departamento.
 Análisis de Cargas de Trabajo	▶ Cargas de trabajo balanceadas para estimular la eficiencia y aportar al cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo. ▶ Incremento de la productividad en los departamentos y áreas de trabajo. ▶ Mejora en el ambiente laboral.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diseño y Elaboración de Manual Descriptivo de Puesto y Perfiles	▶ Funciones, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo formalmente documentados. ▶ Establecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y condiciones especiales que requiere un puesto de trabajo. ▶ Límites y alcances de cada puesto de trabajo definidos, evitando duplicidad en funciones. ▶ Límites, niveles de acceso a información y asignación de roles en sistemas informáticos, definidos adecuadamente.
 Análisis de Brechas	▶ Contar con una estrategia enfocada al cierre de brechas identificadas (talento, capacitación, fuerza de trabajo, reordenamiento de personal, etc.), que le permita a la Institución pasar del estado actual al estado futuro.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).
- AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág.45).
- AF_CA_06 - Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados (Pág.46).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
- AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
- AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
- AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.59).
- AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.19).
- AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.20).

AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).

AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).

AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).

AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).

IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).

IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).

IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).

IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).

IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).

IG_IN_05 - Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo (Pág.67).

IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).

IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Reordenamiento Funcional: definición de la estructura organizacional óptima para la Institución, que permita soportar los procesos en su estado óptimos y operatividad de la CSS. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Diseño organizacional a alto nivel: diseño organizacional que permite definir los principios de diseño de la Institución de tal forma que se identifiquen cuáles son las áreas, departamentos y niveles jerárquicos que se deben reflejar en el diseño.
2. Diseño organizacional a nivel detallado: diseño organizacional a detalle que permite tener una mayor profundidad y entendimiento de cómo estarán conformados cada uno de los departamentos y áreas, y permite evaluar el impacto que el diseño tendrá en la Institución.
3. Análisis de cargas de trabajo: análisis de distribución de trabajo en cada uno de los puestos y personas, para balancear de forma óptima la carga laboral.
4. Identificación y definición de empleados por tiempo completo: identificación y definición óptima de personas en la Institución.
5. Segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades por departamento y área de trabajo: definición de alcances y límites entre departamentos y puesto de trabajo para que no haya duplicidad de funciones o tareas.
6. Diseño de Manual Descriptivo de Puesto y perfiles: diseño y elaboración de los manuales descriptivos de puesto y de los perfiles requeridos para ocupar cada uno de ellos.
7. Análisis de Brechas: identificación de la brecha existente que se debe de recorrer entre la Institución en su estado actual y la Institución en su estado futuro.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño de la estructura organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Diseño de la estructura organizacional.
- ▶ Análisis de cargas laborales.
- ▶ Definición del tamaño de la Institución.
- ▶ Elaboración de manuales descriptivos de puesto y perfiles.
- ▶ Análisis de brechas.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Brindar al equipo del proyecto acceso a documentación e información necesaria.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de transición.
- ▶ Adopción de un esquema gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

4.2. Implementación del Diseño Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

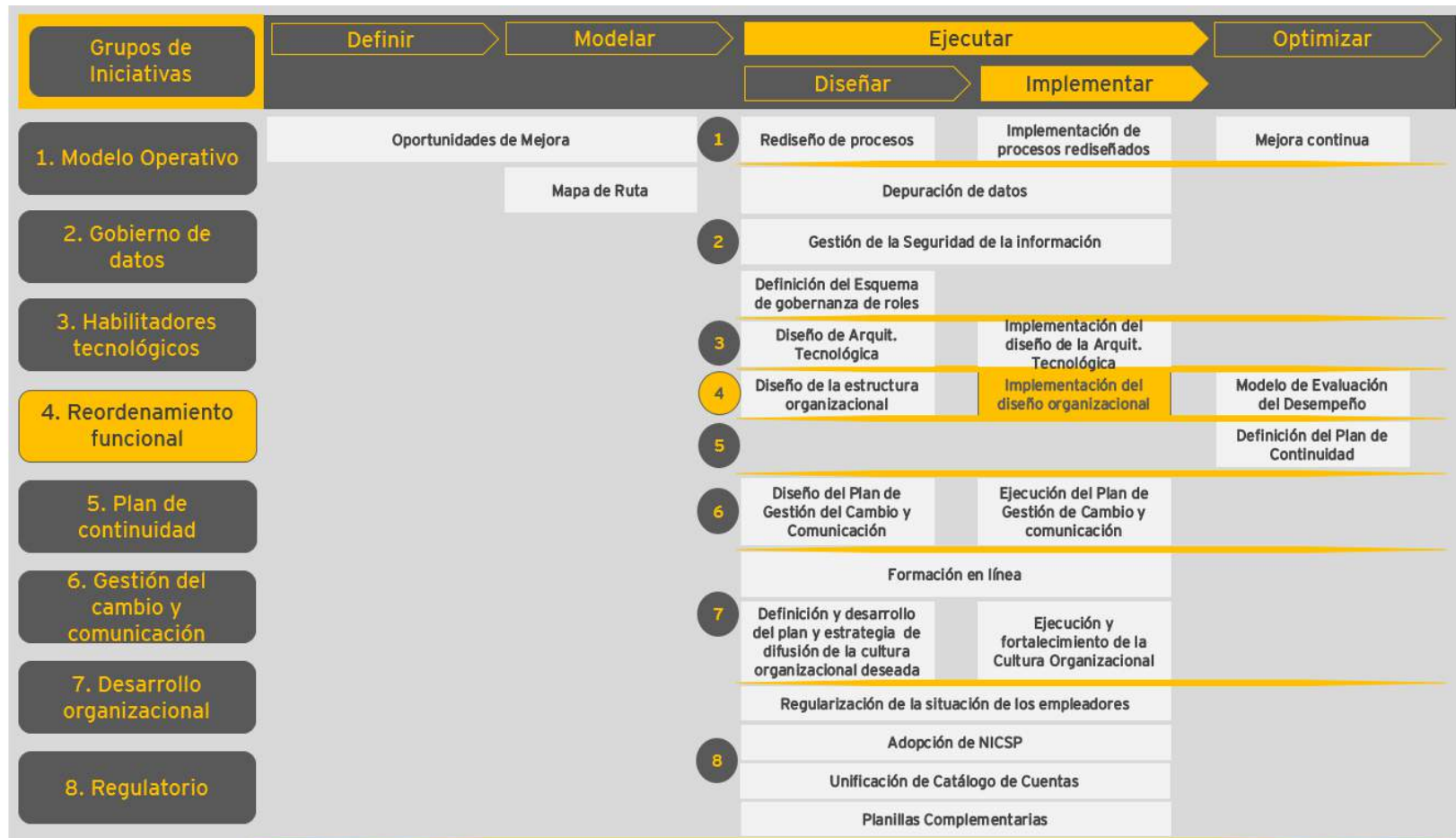


Figura 24 - Implementación del diseño organizacional

En la implementación del diseño organizacional se abarcan una serie de acciones y actividades de distinta complejidad y naturaleza. En éste sentido, se establece un plan de transición para que la Institución pueda cambiar de la estructura y funcionamiento actual, hacia el diseño organizacional y operatividad futura. Los principales elementos que se consideran dentro del plan de transición es el establecimiento de una estructura interna de trabajo que acompañe todo el proceso de transición, el reordenamiento de la fuerza laboral, la adquisición de talento que no se encuentre disponible en la Institución, definir un plan de aprendizaje que permita consolidar los conocimientos necesarios, esquemas de medición del avance, efectividad de la transición y obtener las autorizaciones necesarias de los diferentes niveles de autoridad dentro de la Institución.

En ésta fase también una de las principales acciones que se implementan es la gestión de los elementos de cambio y comunicación de la implementación, manteniendo informados a los líderes y a los principales interesados sobre el progreso, los riesgos, las cuestiones, etc. El punto anterior será abordado con mayor profundidad en una iniciativa específica más adelante en el documento.

De igual forma, es importante que se consideren los siguientes puntos:

- ▶ Asegurar el cumplimiento de las políticas de recursos humanos pertinentes.
- ▶ Informar a los recursos existentes de los cambios.
- ▶ Entregar el plan detallado de la transición de la gente y desplegar nuevas estructuras, funciones y recursos.
- ▶ Proporcionar asesoramiento a los empleados afectados en relación con los cambios (es decir, la recolocación, redistribución, etc.).
- ▶ Comunicarse con cualquier organismo legal, regulatorio o sindical con el apoyo de la Institución.
- ▶ Definir y acordar las medidas y un método que será utilizado para monitorear y evaluar la nueva organización.
- ▶ Apoyar a la Institución en las actividades de cierre.
- ▶ Llevar a cabo sesiones de capacitación.
- ▶ Implementar cambios en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, asegurando la alineación con el Marco de la Institución.
- ▶ Coordinar los requisitos de contratación, redistribución, remuneración de la contratación externa y beneficios.

El proceso de implementación del diseño de la estructura organizacional adoptada posee un esquema de medición de la adopción y análisis de las lecciones aprendidas, por lo que se implementan una serie de acciones en relación a éste propósito.

Dentro del esquema de implementación, se debe incluir un enfoque robusto de capacitación, en ese sentido, en éste tipo de procesos siempre es necesario trabajar brechas de talento y conocimiento existentes en la fuerza de trabajo, en el caso en particular de la CSS, deben estar enfocadas principalmente en cubrir las necesidades de capacitación de aspectos financieros, contables y tecnológicos, que son los elementos que se han identificado como más urgentes y relevantes a atender.

Para tal efecto se debe llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita recoger todas las necesidades de conocimiento y habilidades requeridas en los colaboradores que ocupan los diferentes departamentos dentro de las áreas de activos fijos e ingresos. Esta información es insumo para poder definir el plan de capacitación específico, en donde se establecen los programas y cursos que deben ser impartidos.

Dentro del esquema de implementación de la estructura organizacional se considera que es de suma importancia el alineamiento de los puestos de trabajo nuevos o los que fueron modificados, al sistema de compensación vigente dentro de la Institución, con el objetivo de lograr efectividad organizacional. Por lo que se debe considerar el contenido de los puestos (estructura) y su consistencia (valuación), tal como lo muestra el grafico siguiente:



Figura 25 - Componentes básicos de compensación

La estructura de los puestos, definida en los manuales descriptivos de puesto y perfiles, requiere un análisis para poder alinear la estructura organizacional diseñada hacia la estrategia de compensación, por lo que en cada nuevo puesto o puestos modificados se analizan para observar y analizar los siguientes elementos:

- ▶ Procesos de trabajo.
- ▶ Factores comunes en todos los puestos.
- ▶ Resultados requeridos.

El análisis anteriormente descrito debe complementarse con la valuación de los puestos nuevos o puestos modificados, lo cual permite establecer una consistencia de compensación similar entre puestos de similares características, responsabilidades y condiciones. Ello finalmente permite que la estructura organizacional implementada se encuentre alineada al esquema de compensación vigente en la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Desarrollo y Ejecución del Plan de Transición	▶ Transición e implementación de la estructura organizacional, gestionando los puntos críticos para cumplir con los objetivos esperados. ▶ Estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos. ▶ Contar con una Institución más productiva y eficaz.
 Fortalecimiento del Plan de Capacitación	▶ Contar con un plan de capacitación que permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para la operatividad y funcionamiento de la Institución, actuales y futuros. ▶ Minimizar los errores producto del desconocimiento de temas asociados al puesto de trabajo. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Alineación de estructura a la compensación (Valuación)	▶ Puestos de trabajo correctamente valuados. ▶ Nueva estructura organizacional integrada al sistema de compensación vigente en la CSS. ▶ Mantener la equidad salarial interna y no impactar negativamente el clima organizacional.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.49).

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.53).

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.58).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113)

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión. (Pág.95).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Implementación del Diseño Organizacional: implementación de la estructura organizacional óptima para la Institución, analizando los impactos asociados a la implementación y determinando acciones encaminadas a favorecer el éxito de la misma. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Desarrollo de plan de transición e implementación de la estructura organizacional: diseño de un plan de trabajo, producto del análisis de brechas, que permita establecer las acciones y estrategias necesarias para que pueda implementarse exitosamente la estructura organizacional diseñada.
2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: identificación de necesidades de conocimiento y fortalecimiento de habilidades del personal de las áreas de activos fijos e ingresos y sus respectivos departamentos.
3. Plan de Capacitación: plan detallado de los programas y cursos de capacitación que se deberán ejecutar producto del diagnóstico de necesidades de capacitación. El mismo debe establecer el temario mínimo que se deberá cubrir en cada curso de capacitación y el objetivo esperado. De igual forma debe contener un cronograma de ejecución estimado.
4. Valuación de puestos: determinar una valoración de cada uno de los puestos rediseñados o nuevos, definidos en la estructura organizacional propuesta, para que posteriormente esa valoración pueda ser integrada al sistema de compensación de la CSS y asignarle un valor en dinero conforme a las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo considerado dentro del diseño.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la implementación del diseño organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Desarrollo y ejecución del plan de transición.
- ▶ Fortalecimiento del plan de capacitación enfocado a temas financieros contables y uso de sistemas informáticos.
- ▶ Alineación a la estructura de compensación.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Brindar al equipo de proyecto acceso a documentación e información necesaria de objetivos y metas estratégicas.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del diagnóstico de evaluación de desempeño.

4.3. Modelo de Evaluación del Desempeño | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

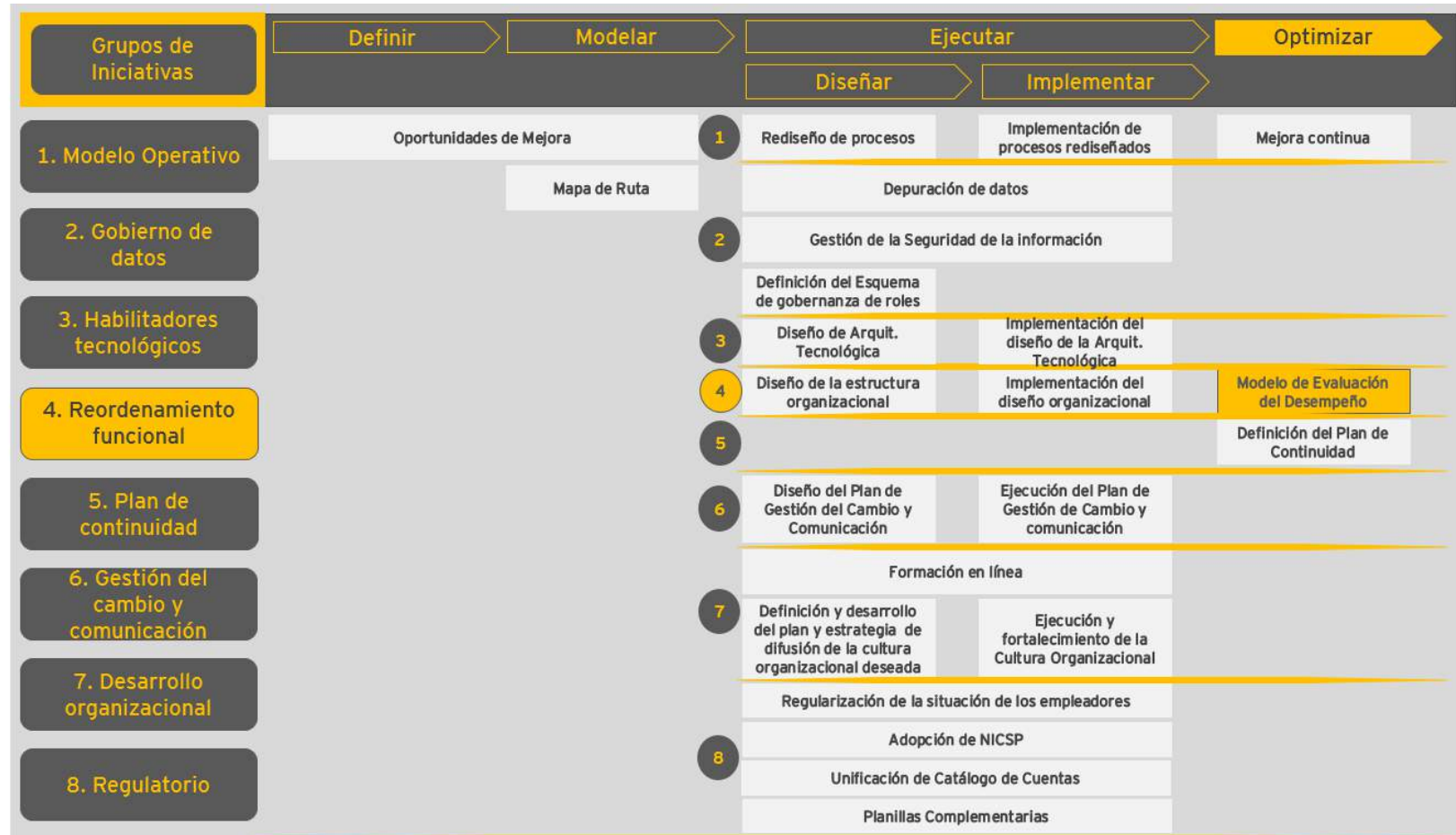


Figura 26 - Modelo de evaluación del desempeño

Posterior a la implementación del nuevo diseño organizacional, con el objetivo de afianzar la implementación en el mediano y largo plazo, es de suma importancia implementar un esquema de evaluación del rendimiento de los colaboradores. Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño enfocado al incremento de la productividad, partiendo de los procesos diseñados en su estado óptimo y las funciones y responsabilidades definidas en los manuales descriptivos de puesto. De igual forma se deben integrar elementos de mejores prácticas implementadas en instituciones gubernamentales, considerando la adopción de una metodología gradual que permita generar una cultura de medición que esté alineada a los objetivos estratégicos de la CSS.



Figura 27 - Fases del modelo de desempeño

Para que el modelo de evaluación de desempeño pueda materializarse, se deben cubrir los puntos mencionados en la figura anterior.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de las métricas de desempeño	▶ Contar con metas y objetivos estratégicos bien definidos. ▶ Contar con métricas cuantitativas y cualitativas acorde a la Institución. ▶ Contar con métricas de evaluación de desempeño objetivas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Definición del Modelo de Evaluación	▶ Contar con un modelo de desempeño orientado a fortalecer el trabajo en equipo y la productividad de la Institución. ▶ Mejorar la alineación de las habilidades de cada empleado y su rol para el cumplimiento de las metas. ▶ Apoyar la consolidación del proceso de transformación y nuevo diseño organizacional a través del seguimiento y cumplimiento de metas y objetivos de trabajo de cada área y puesto.
 Habilitación tecnológica del proceso de Evaluación del Desempeño	▶ Disponer de un proceso de evaluación del desempeño automatizado, facilitando la administración, ejecución y seguimiento. ▶ Seleccionar la herramienta tecnológica que mejor se adapte a las necesidades de la CSS. ▶ Contar con herramientas para la evaluación y retroalimentación dentro del proceso que permitan tomar acciones oportunas para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).

AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).

AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.59).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Diseño del modelo de evaluación de desempeño, las métricas cuantitativas y cualitativas que se medirán en las áreas de ingresos y activos fijos, con el objetivo de apoyar en el mediano y largo plazo la implementación, a través de incrementar la productividad y el desempeño de los colaboradores. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Diseño de modelo de evaluación de desempeño: elaboración de un modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la CSS y que éste fomente la productividad como un soporte a largo plazo para la implementación exitosa del nuevo modelo de procesos y diseño de la estructura organizacional.
2. Definición de la metodología de desempeño: definición de la metodología que se utilizará para implementar el modelo de evaluación de desempeño definido, acorde a las necesidades de la CSS.
3. Herramientas de formatos de evaluación: herramientas y formatos requeridos para que los colaboradores puedan ejecutar el proceso de evaluación de desempeño y la retroalimentación respectiva.
4. Sugerencias de habilitadores tecnológicos disponibles para poder automatizar el proceso.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el modelo de evaluación del desempeño relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición de métricas de desempeño.
- ▶ Definición del modelo de evaluación.
- ▶ Propuesta de habilitación tecnológica.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Equipo de proyecto con acceso a documentación e información necesaria.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto, puntualmente en la definición y validación de métricas de desempeño, tanto cualitativo como cuantitativo.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de implementación.
- ▶ Existencia de un esquema de gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

5. Plan de Continuidad

Descripción

Es la elaboración e implementación de un plan logístico y digital que permita a la CSS recuperar y restaurar sus funciones críticas, parcial o totalmente interrumpidas, dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada producto de desastres (Incendios, terremotos, inundaciones, tsunamis, entre otros) e incidentes de carácter regional, nacional o internacional (por ejemplo pandemias).

Objetivos

- Elaborar un plan de continuidad que sea pragmático en diseño, alineado con las prácticas líderes y políticas y estándares gubernamentales aplicables.
- Establecer procedimientos de recuperación y restauración para funciones específicas de la operación.

5.1. Definición del Plan de Continuidad | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

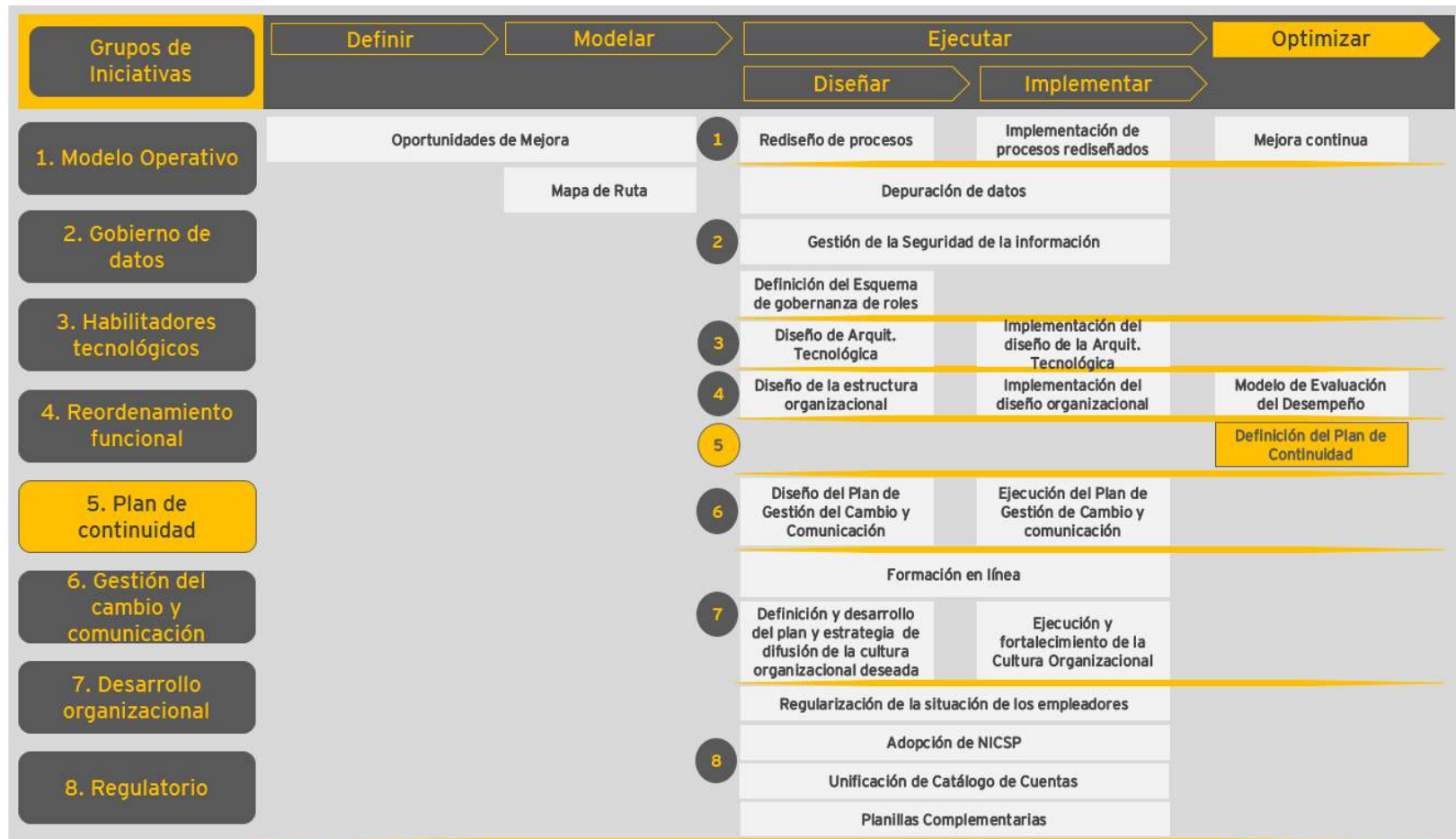


Figura 28 - Definición del plan de continuidad

Durante el estudio realizado en la Institución para la identificación de oportunidades de mejora, no se identificó un plan de continuidad robusto que estuviese correctamente establecido y comunicado a la Institución. Por ejemplo, se identificaron altos volúmenes de documentación física que, en algunos casos, no está respaldada de forma digital para asegurar el acceso a la misma en caso de ocurrencia de un evento fortuito. Así mismo, tampoco se identificaron alternativas planificadas en caso de que las instalaciones actuales de la Institución dejaran de contar con las condiciones adecuadas para la ejecución normal de las labores.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución	▶ Disminuir la afectación en la operatividad de la Institución en caso de ocurrencia de un evento fortuito. ▶ Identificar los procesos críticos para la Institución, los tiempos de recuperación y determinar los recursos necesarios para la continuidad de la operación. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág. 45). Ingresos: IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág. 127). IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág. 127). IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág. 64). IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág. 65). IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73). IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110). IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).	

IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág. 76).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág. 91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág. 92).
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág. 96).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág. 116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Estudio diagnóstico: análisis del estado actual del Plan de Continuidad de la Institución e incluye:

- ▶ Identificación de las brechas existentes en relación a métricas de continuidad de la operación.
- ▶ Identificación de operaciones críticas para la Institución.
- ▶ Identificación de circunstancias especiales de interrupciones de alta escala.
- ▶ Identificación de escenarios de desastre.
- ▶ Identificación del volumen de datos en riesgo de pérdida que la Institución considera tolerable.
- ▶ Identificación del tiempo que la Institución puede soportar sin aplicaciones tecnológicas.
- ▶ Análisis del plan de continuidad de la ciudad.

2. Diseño del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, incluye:

- ▶ Plan de Manejo de Crisis (líneas de teléfono fijo, internet móvil, sistema de confirmación de empleados seguros, entre otros).
- ▶ Plan de Continuidad de Servicios de TI (plan robusto de respaldo de datos, sitio web que los empleados puedan acceder remoto, plan de reacción ante ataques cibernéticos, entre otros).
- ▶ Plan de Recuperación de Desastres (terremotos, tsunamis, tornados, entre otros).
- ▶ Plan de Manejo de Emergencias.
- ▶ Procedimientos de toma de decisiones y acuerdos de comunicación (coordinación con externos, internos, definición de liderazgo y gobernanza).
- ▶ Manuales Prácticos.
- ▶ Plan de comunicación.

Productos de Trabajo

3. Plan de Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución

- ▶ Ejecución del plan de comunicación.
- ▶ Ejecución del plan de Continuidad de Servicios de TI.
- ▶ Capacitación organizacional.
- ▶ Concretar Acuerdos de Nivel de Servicio.
- ▶ Ejecución de pruebas y simulacros.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución debe incluir a toda la Institución.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguiente supuestos para que la iniciativa sea exitosa:

- ▶ Equipo de proyecto experimentado, con habilidades técnicas y conocimiento de los riesgos clave, tecnologías y estándares en relación a seguridad gubernamental y tecnologías de información.
- ▶ Proveer información base para la elaboración del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, incluyendo requerimientos técnicos de recuperación de información.
- ▶ Retroalimentación al equipo de proyecto.
- ▶ Concertación por parte de la Institución de los acuerdos necesarios para la recuperación de la Institución ante desastres y/o eventos fortuitos.
- ▶ Aportes del coordinador institucional de riesgo y gobernanza.
- ▶ Asistencia y participación a entrevistas agendadas por parte de los interesados clave.
- ▶ Compromiso de los altos mandos en relación a la creación e implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución.

6. Gestión del Cambio y Comunicación

Descripción

La estructura organizacional, los roles y responsabilidades de las personas que intervienen en los procesos cambiarán para adecuarse al nuevo modelo operacional y a la nueva forma de trabajar. La gestión del cambio, procurará que esto se haga de una forma ordenada, cerrando las brechas de los impactos organizacionales.

Un programa de administración del cambio bien estructurado, facilita entregar los beneficios esperados del cambio mientras que se reduce el impacto negativo potencial derivado del cambio, identificar y resaltar posibles riesgos que surgen a raíz del cambio, desarrollar estrategias específicas para administrar el riesgo en el desempeño, la gente y los beneficios, antes que impacten a la Institución, y tratar el impacto emocional y racional del cambio.

La gestión del cambio apoya el entendimiento que la Institución y sus afectados tienen en relación a ¿cómo se estructurará la Institución?, ¿qué roles y funciones cambian?, ¿cuáles son los nuevos roles y funciones?, ¿Qué implica operar bajo el esquema de trabajo?, ¿Cómo cambian los roles cuando se logra anclar la filosofía institucional?, ¿Qué necesita la Institución para lograr los objetivos ligados al cambio?, ¿Qué necesitamos para cerrar las brechas de capacidades o competencias?, ¿Cómo vamos a cerrar esas brechas?, ¿Cómo crear una cultura de administración en función de indicadores de gestión de procesos?.

Objetivos

- Entregar los beneficios esperados del cambio mientras que se reduce el impacto negativo potencial derivado del cambio.
- Crear conciencia entre los empleados de la naturaleza y visión del cambio.
- Desarrollar compromiso con el cambio.
- Proveer información normal y relevante en el progreso del cambio.
- Dirigir la atención a las acciones de los agentes de cambio para modificar comportamientos.
- Identificar y resaltar posibles riesgos que surgen a raíz del cambio.
- Desarrollar estrategias específicas para administrar el riesgo en el desempeño, la gente y los beneficios, antes que impacten en la Institución.
- Tratar el impacto emocional y racional del cambio.

6.1. Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 29 - Diseño del plan de gestión del cambio y comunicación

El marco de Gestión del Cambio optimiza el desempeño, mejora los resultados del proyecto y permite una adopción más acelerada. La dimensión de gestión del cambio contempla factores comunes y diferenciados para la Institución que se verá impactada favorablemente por la implementación del programa.

En el enfoque de gestión del cambio, la comunicación tiene un papel fundamental. La efectiva administración de la comunicación comprende llevar la información correcta, a la gente correcta, en el momento correcto.

La comunicación es una herramienta primaria en la administración del cambio, permite reforzar comportamientos deseados, crea un flujo de información en doble vía y utiliza el diálogo para canalizar esfuerzos en la dirección correcta hasta que los objetivos del proyecto sean alcanzados y puedan ser sostenidos.

Se debe identificar el compromiso de los interesados, capturar las características de los mismos y analizar la información previa a establecer la estrategia de comunicación y planes de acción.

Es importante establecer un plan de gestión del cambio y comunicación por los siguientes aspectos:

- ▶ Crear conciencia entre los empleados de la naturaleza y visión del cambio.
- ▶ Desarrollar compromiso con el cambio.
- ▶ Proveer información normal y relevante en el progreso del cambio.
- ▶ Dirigir la atención a las acciones de aquellos dirigiendo el cambio (agentes de cambio) para modificar comportamientos.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Identificación de Interesados	▶ Contar con el involucramiento y apoyo de los principales actores, influenciadores y tomadores de decisión en la Institución para minimizar la resistencia al cambio ante la implementación de cualquier iniciativa o proyecto.
 Mapeo de Audiencias Impactadas	▶ Identificar cuál es la población afectada con la implementación de cualquier acción de cambio, para incluirlos dentro de las acciones de comunicación. ▶ Identificar las posibles resistencias y su naturaleza para entender cómo gestionirlas.
 Establecimiento del Plan de gestión del cambio	▶ Definir y priorizar las estrategias y acciones clave, que permitan esquemas de comunicación apropiados y oportunos, propiciando condiciones ideales para la adopción del cambio. ▶ Establecer acciones correctas de comunicación que permitan enviar mensajes con credibilidad, comunicación real y eficiente y manejar las expectativas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág. 35). AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52).	

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).
AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 59).
AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 25).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág. 128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág. 131).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág. 135).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 88).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág. 95).
IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: Diseño del plan que se deberá implementar para poder facilitar la adopción del cambio a la Institución.
 - ▶ Establecer un modelo de administración del cambio específico para la CSS: definición de un modelo bajo el cual la CSS pueda establecer sus acciones de cambio y comunicación.
 - ▶ Definir una metodología de gestión del cambio y comunicación para la Institución: consiste en definir la línea metodológica bajo la cual se debe implementar el modelo de cambio establecido para la CSS.
 - ▶ Mapa de interesados y compromiso: consiste en la identificación de actores principales y el nivel de compromiso que poseen para adoptar el cambio.
 - ▶ Definición del Plan: consiste en definir las acciones y estrategias necesarias a implementar para la adecuada adopción al cambio y la administración de la comunicación.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño del plan de gestión del cambio y comunicación relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Identificación de principales interesados.
- ▶ Mapeo de audiencias impactadas.
- ▶ Definición del plan de gestión del cambio y comunicación.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de cambio y comunicación.
- ▶ Participación y compromiso por parte del personal de la CSS en el involucramiento de la red del cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

6.2 Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

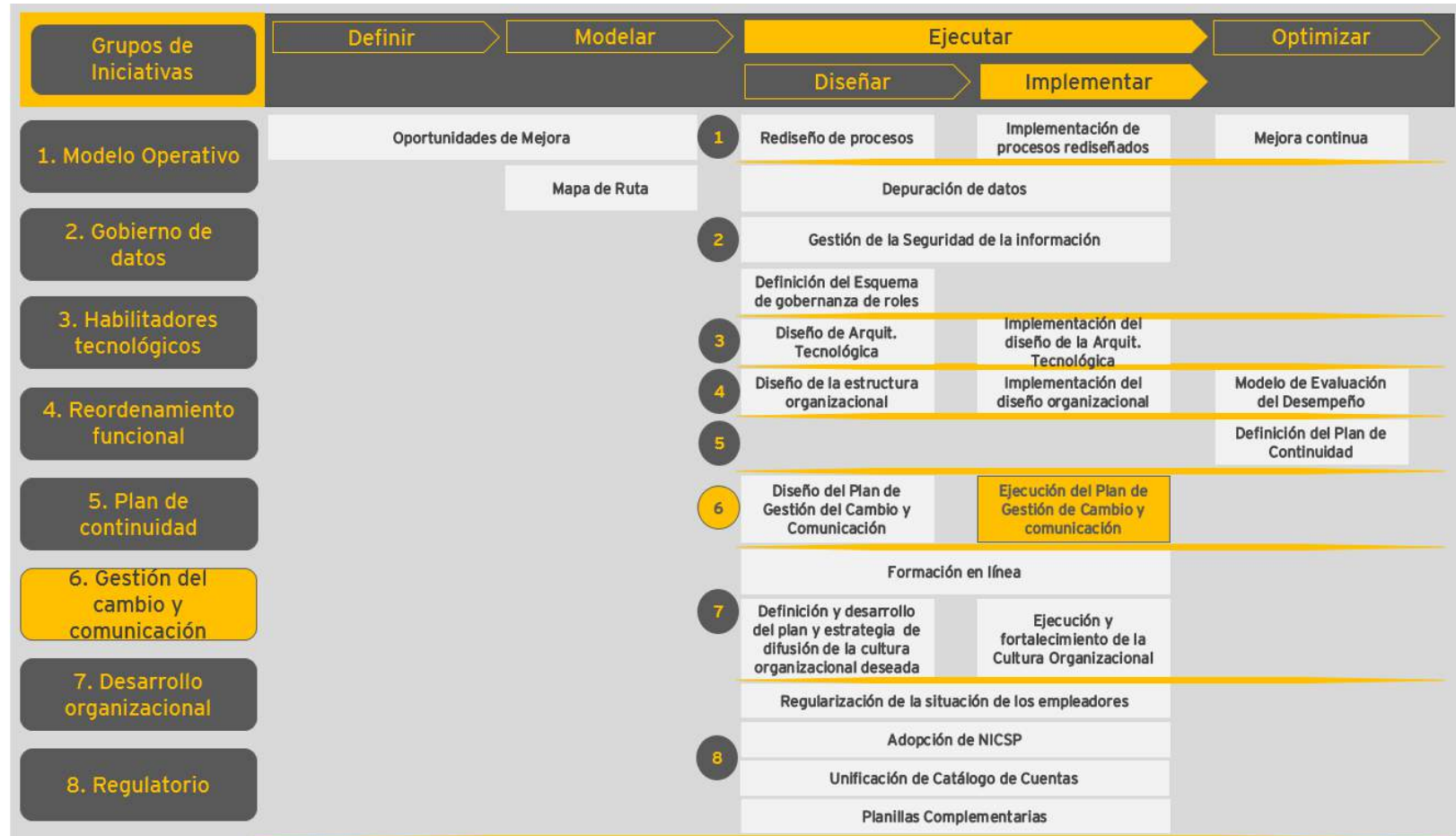


Figura 30 - Ejecución del plan de Gestión del Cambio y Comunicación

La ejecución del plan se enfoca en la puesta en marcha de todas las acciones y actividades planificadas, dependiendo de las necesidades de la Institución se implementa una diversidad de actividades, por ejemplo, reuniones de valor para el cliente, preguntas apreciativas, encuestas generales y específicas, preparación de mensajes y comunicaciones de diferente índole.

En la ejecución del plan y enfoque de gestión del cambio del proceso de transformación se debe realizar mediciones en puntos específicos y oportunos a lo largo de la implementación con el objetivo de medir cuantitativamente la adopción al cambio. Estas mediciones deben permitir identificar la resistencia existente en el público en general, en los patrocinadores, líderes, personal de la Institución y demás involucrados, con el objetivo de identificar oportunamente la necesidad de implementar acciones encaminadas a reducir la resistencia al cambio que se da de forma natural en una Institución. Esto incluye realizar acciones adicionales de comunicación de ser necesario.

Un elemento clave en el proceso de ejecución del plan de gestión del cambio y comunicación, y con el objetivo de proporcionarle a la Institución el conocimiento y competencias necesarias para poder impulsar diversas acciones, se debe preparar y entrenar a un equipo dentro de la Institución que esté habilitado para dirigir y ejecutar todas las acciones necesarias para el acompañamiento y adopción del cambio.

Las acciones de gestión de cambio y comunicación deben ser prácticas permanentes dentro de la Institución, por lo que el equipo entrenado para tal efecto, permite fortalecer el esquema de sostenibilidad que beneficie a la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Ejecución del Plan de Gestión de Cambio y Comunicación	▶ Materializar acciones para la adopción del cambio y comunicación enfocada a los interesados, audiencias impactadas y priorización de acciones clave. ▶ Reducir los impactos negativos que se puedan generar producto de las acciones de cambio. ▶ Mantener un esquema de información permanente y oportuna a quienes corresponda según las diferentes fases del proceso de cambio. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Medición de Pulsos para el Cambio	▶ Conocer el nivel de adopción al cambio en las diferentes fases del proceso. ▶ Tomar acciones oportunas que permitan alcanzar más rápidamente los objetivos planteados.
 Habilitación de Red de Cambio	▶ Disponer de un equipo con los conocimientos y habilidades necesarias para que sean promotores de las estrategias de comunicación y cambio diseñadas en el plan. ▶ Difundir a toda la Institución las acciones de comunicación y cambio.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52). AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).	

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 59).

AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).

IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág. 128).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág. 135).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).

IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: implementación del plan de cambio y comunicación diseñado para facilitar la adopción del cambio a la Institución.
 - ▶ Implementación del plan de gestión del cambio y comunicación: consiste en implementar todas las acciones planificadas para lograr que la Institución adopte el proceso de cambio y que esté informada de forma oportuna.
 - ▶ Pulsos de cambio: consiste en esquemas de medición cuantitativo que permiten establecer el punto exacto en donde se encuentra la adopción al cambio, desde la perspectiva de los involucrados en general, los patrocinadores, líderes, dueños de los procesos, etc.
 - ▶ Habilidad de la red de cambio: consiste en entrenar y preparar a un equipo a lo interno de la CSS, a través de una serie de talleres, para que puedan dominar y ejecutar la metodología de gestión del cambio y comunicación.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la ejecución del plan de gestión de cambio y comunicación relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Ejecución del plan de gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Medición de pulsos para el cambio.
- ▶ Medición del impacto organizacional.
- ▶ Involucramiento de Interesados.
- ▶ Habilidad red de cambio.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de cambio y comunicación.
- ▶ Participación y compromiso por parte del personal de la CSS para el entrenamiento que permita habilitar la red de cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

7. Desarrollo Organizacional

Descripción

El enfoque de desarrollo organizacional debe tener como objetivo ayudar a la Institución a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y tomar medidas para influir de manera positiva y significativa en el éxito de propósito de la CSS. En una respuesta al cambio se debe plantear una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio. De igual forma se debe plantear establecer acciones estratégicas que permitan a la Institución gestionar comportamientos y conductas esperadas que favorezcan el cambio y la productividad en la CSS, a través de una cultura organizacional más sana.

En este sentido, el enfoque de desarrollo organizacional se debe plantear desde la propuesta de establecer un esquema de Formación en línea que permita acelerar y maximizar los esfuerzos de capacitación que son requeridos en el proceso de transformación, enfocado principalmente, mas no limitado a, los aspectos financieros, contables y de uso de sistemas informáticos.

De igual forma, desde un enfoque de desarrollo organizacional, se plantea identificar y definir la cultura organizacional que se desea permear a toda la Institución, y que sea un soporte estratégico a largo plazo que apoye y acompañe el proceso de transformación de la Institución.

Objetivos

- Fortalecer la estrategia de capacitación presencial, a través de un habilitador tecnológico que permita el acceso a información y material de apoyo. Descentralizar el acceso a la capacitación y fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje de forma simultánea y dispersa en toda la Institución.
- Habilitar un esquema de gestión continua del conocimiento.
- Disponer de un esquema de trabajo que permita medir y dar seguimiento al proceso de enseñanza - aprendizaje, determinar su efectividad y tomar acciones correctivas oportunas.
- Contar con una cultura organizacional que propicie y mejore el desempeño organizacional.
- Fortalecer la organización del trabajo, cultura, visión y enfoque de la Institución para tener liderazgo y estar a la vanguardia en el Sector Salud.

- Lograr que las estrategias, operaciones y decisiones que se implementen en la CSS estén alineadas a la cultura, valores y comportamientos informados en el propósito de cambio de la cultura organizacional.
- Contar con una clara alineación entre la cultura organizacional y los colaboradores, en función de los comportamientos, conductas y valores que se espera que practiquen. De igual forma se persigue que exista un esquema que permita la sostenibilidad en la gestión de la cultura organizacional que se desea adoptar.
- Consolidar una cultura organizacional que considere las mareas generacionales.
- Consolidar un propósito, valores y cultura organizacional en la que los colaboradores de la CSS puedan creen.

7.1 Formación en Línea | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: corto / Plazo Implementación ingresos: corto

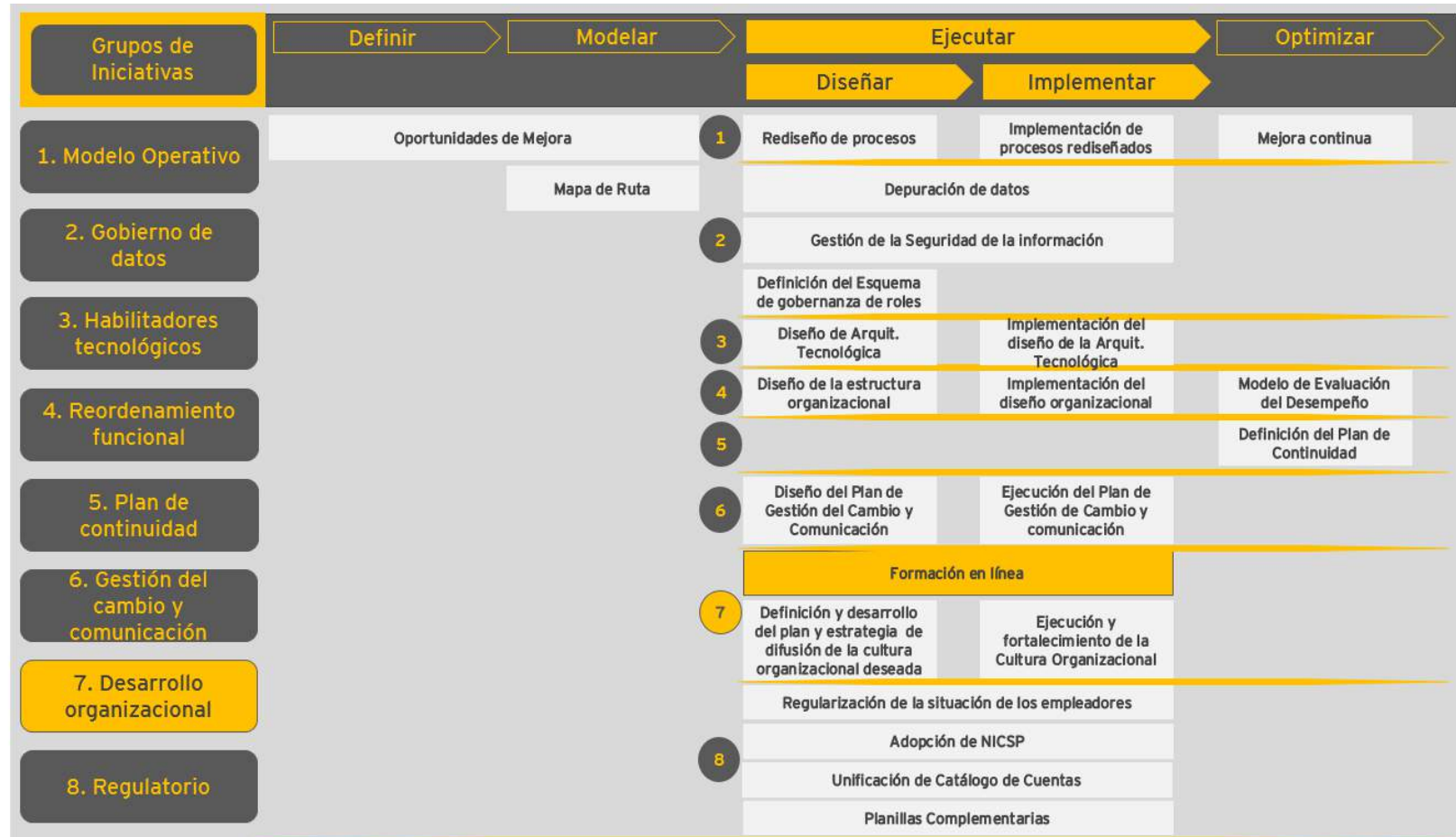


Figura 31 - Formación en línea

El enfoque de Formación en línea debe dar soporte y maximizar la estrategia de capacitación presencial propuesta en la iniciativa de reordenamiento funcional (4.1). La metodología Formación en línea es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de habilitadores tecnológicos que usan la plataforma de Internet, caracterizados por una separación física entre capacitadores y estudiante, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Además, el alumno pasa a ser el centro de la formación, al tener que auto gestionar su aprendizaje.

En éste sentido, el enfoque Formación en línea que se implemente debe acompañar el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial y el diseño de programas de capacitación continua para cubrir los temas financieros, contables y de uso de sistemas informáticos, mas no limitarse a ellos. Lo que permitirá además, la accesibilidad al material de capacitación de forma rápida y fácil de acuerdo a los programas y cursos que cada colaborador debe tomar según el pensum de estudio que tenga asignado en el plan de capacitación definido en la iniciativa correspondiente (4.1).

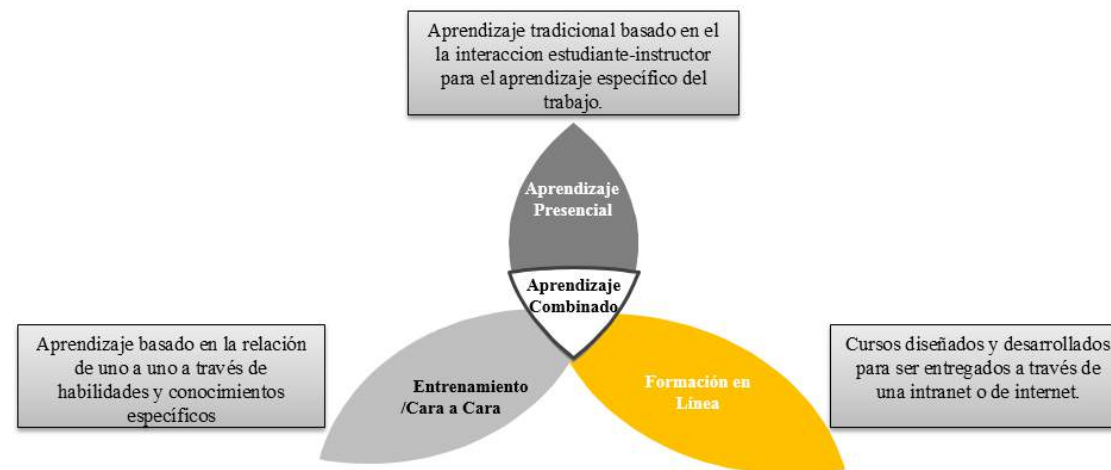


Figura 32 - Métodos de aprendizaje

Este enfoque debe aplicar los siguientes principios de este método integrado:

- ▶ Tratar el aprendizaje como un proceso continuo.
- ▶ Alineación, formación y aprendizaje de acuerdo a los objetivos y necesidades de la CSS.
- ▶ Administrar los mapas de aprendizaje y actividades específicas para desarrollo de las competencias básicas.
- ▶ Gestión continúa del conocimiento.
- ▶ Asegurarse que los programas de entrenamiento estén integrados a los procesos de RRHH y otras áreas de trabajo.

La implementación de una plataforma Formación en línea facilita la adopción de acciones encaminadas a establecer métricas e indicadores de eficiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje. De igual forma permite establecer un esquema de administración de la capacitación, en el sentido que se podrá mapear y asignar programas y cursos de capacitación específicos para cada uno de los colaboradores según la necesidad de capacitación que requieran.

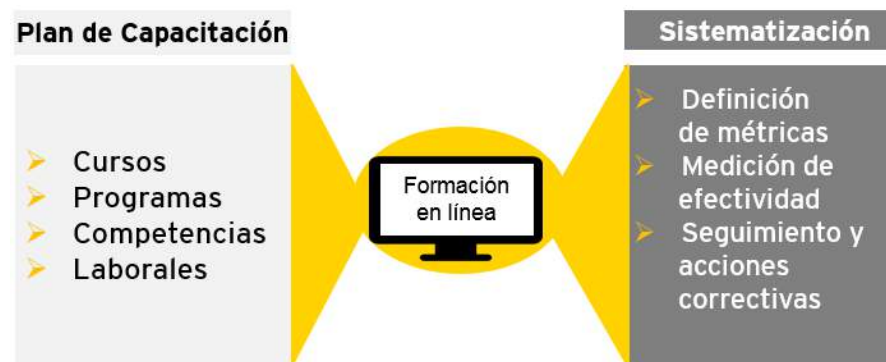


Figura 33 - Beneficios del Formación en línea

De igual forma la plataforma Formación en línea permitirá dar seguimiento al avance que tengan los colaboradores en cada uno de los cursos asignados, que puedan sustentar pruebas de conocimiento que permitan establecer la efectividad de la capacitación recibida. Esto mismo permitirá identificar si fueron cumplidos los estándares mínimos de aprendizaje, por lo que se podrán tomar acciones correctivas con el objetivo de garantizar la adquisición del aprendizaje.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Uso de plataforma de Formación en línea	▶ Maximizar el alcance y tiempos de ejecución de las capacitaciones programadas en la Institución. ▶ Acortar los plazos de evaluación sobre las capacitaciones impartidas. ▶ Contar con un esquema de soporte y acompañamiento de la estrategia de capacitación que permita llegar de forma práctica y rápida a los colaboradores de todo el país.
 Sistematización del Esquema de Evaluación	▶ Disponer de indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia de las capacitaciones impartidas. ▶ Contar con mecanismos para mejorar la planeación y la ejecución de las diferentes capacitaciones. ▶ Consolidar la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág. 47). AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág. 48). AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág. 50). AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág. 51). AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).	

AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág. 27).
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág. 28).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág. 31).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág. 19).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág. 24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág. 136).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág. 95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Propuesta de un esquema de Formación en línea: implementación de una plataforma tecnológica que apoye, maximice y permita un proceso más rápido del proceso enseñanza-aprendizaje.
 - ▶ Definición y establecimiento del marco base de implementación: Consiste en desarrollar un plan de implementación de la herramienta tecnológica que permita a la CSS cumplir con los objetivos esperados.
 - ▶ Definición de herramienta tecnológica: análisis de las herramientas disponibles en el mercado y definición de cuál es la que mejor se adapta a las necesidades de la CSS.
 - ▶ Acompañamiento en implementación: Consiste en un acompañamiento a la CSS en todo el proceso de implementación de la herramienta tecnológica seleccionada. De igual forma se provee capacitación a quienes administrarán la herramienta Formación en línea para asegurar el uso adecuado de la misma. Finalmente se cargan los cursos y programas de capacitación previamente elaborados por la CSS, se asignan usuarios, se le asigna el pensum de estudio a todos los participantes según corresponda.
 - ▶ Definición del sistema de evaluación: Consiste en la definición de indicadores que permitirán determinar si el aprendizaje fue efectivo, seguimiento a los mismos y establecimiento de acciones correctivas para alcanzar los estándares de aprendizaje requeridos.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el aprendizaje de Formación en línea relacionado a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Programas y cursos de capacitación al menos en las temas de contabilidad, finanzas y usos de sistemas informáticos.
- ▶ Definición de plataforma Formación en línea ideal para la CSS.
- ▶ Carga de material didáctico de cursos hacia la plataforma Formación en línea.
- ▶ Definición de esquema de evaluación y seguimiento de aprendizaje.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Material de apoyo de cursos de capacitación previamente elaborados y aprobados por la CSS.
- ▶ Materiales didácticos elaborados con la metodología técnica y didáctica de aprendizaje correcta.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Gestión de comunicación y cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

7.2 Definición y Desarrollo del Plan y Estrategia de Difusión de la Cultura Organizacional Deseada

| Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 34 - Definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional deseada

La definición de la cultura organizacional se construye a partir de un caso para el cambio. En este caso para el cambio se establece un propósito, en este se definen las apreciaciones, aspiraciones y deseos que la Institución requiere que se permeen a lo largo de la misma, materializados a través de valores, conductas y comportamientos observables. De forma concreta, en la elaboración del caso para el cambio se visualiza, diseña y plantea el estado futuro de la Institución en relación a la cultura organizacional deseada.

Como parte de la definición del propósito se establecen también los valores organizacionales, que serán utilizados como ejes fundamentales para enmarcar los comportamientos deseados, alineados a los objetivos que se desean consolidar en la cultura de la Institución.

Las dos acciones iniciales que permiten diseñar la cultura organizacional deseada y marcan los puntos clave bajo los cuales se definirá la estrategia de difusión de la misma son: 1) determinar el compromiso, planteamiento y administración del proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional deseada; y 2) elaboración de la visión y caso para el cambio.

La gestión del cambio y comunicación enmarcada en la iniciativa anteriormente propuesta (6.1) es un complemento fundamental para la ejecución de las primeras dos fases indicadas anteriormente.

Ya definido el propósito, la visión y caso para el cambio, se concreta y comprende la cultura organizacional deseada e inicia el proceso de alineación de los líderes hacia el estado futuro deseado.

Componentes clave de la iniciativa		Beneficio esperado
	Compromiso y planeamiento	▶ Conseguir el compromiso de la Institución hacia la construcción de la cultura organizacional deseada. ▶ Poder realizar adecuadamente la priorización de las actividades de compromiso y comunicación requeridas. ▶ Disponer de un esquema de monitoreo continuo del compromiso de los patrocinadores y la comunicación con los mismos.
	Visión y caso para el Cambio	▶ Lograr un entendimiento adecuado de los objetivos principales que se deben abordar y la visión a la que se aspira llegar. ▶ Contar con el diseño de una personalidad y marca del programa.
	Definición de la cultura organizacional deseada	▶ Contar con una cultura de trabajo definida que favorezca la productividad y la consecución de los objetivos de la Institución. ▶ Incluir los elementos principales y fundamentales de la Institución (ADN) en la definición de la cultura organizacional. ▶ Contar con una cultura de trabajo alineada a las mejores prácticas. ▶ Disponer de valores y principios organizacionales rectores.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52). AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).		

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).

IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Plan de estrategia de difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional: Establecer un plan que permita definir e impulsar la cultura organizacional a través de un proceso de comunicación constante.

- ▶ Definición de un caso para el cambio: Consiste en la definición del propósito y visión del cambio.
- ▶ Definición del estado futuro, cultura organizacional deseada y objetivos; Consiste en la definición de la cultura organizacional que se desea implementar en la Institución.
- ▶ Definición de valores y principios rectores: Consiste en la definición de los valores organizacionales que serán base fundamental para la implementación de la cultura organizacional.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional relacionados a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición del compromiso de los involucrados en el diseño de la cultura organizacional deseada.
- ▶ Objetivos principales y visión de la cultura organizacional deseada.
- ▶ Definición de la cultura organizacional deseada.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de diseño de propósito y caso para el cambio.
- ▶ Gestión de cambio y comunicación.

7.3 Ejecución y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos Plazo Implementación activo fijos: **medio** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

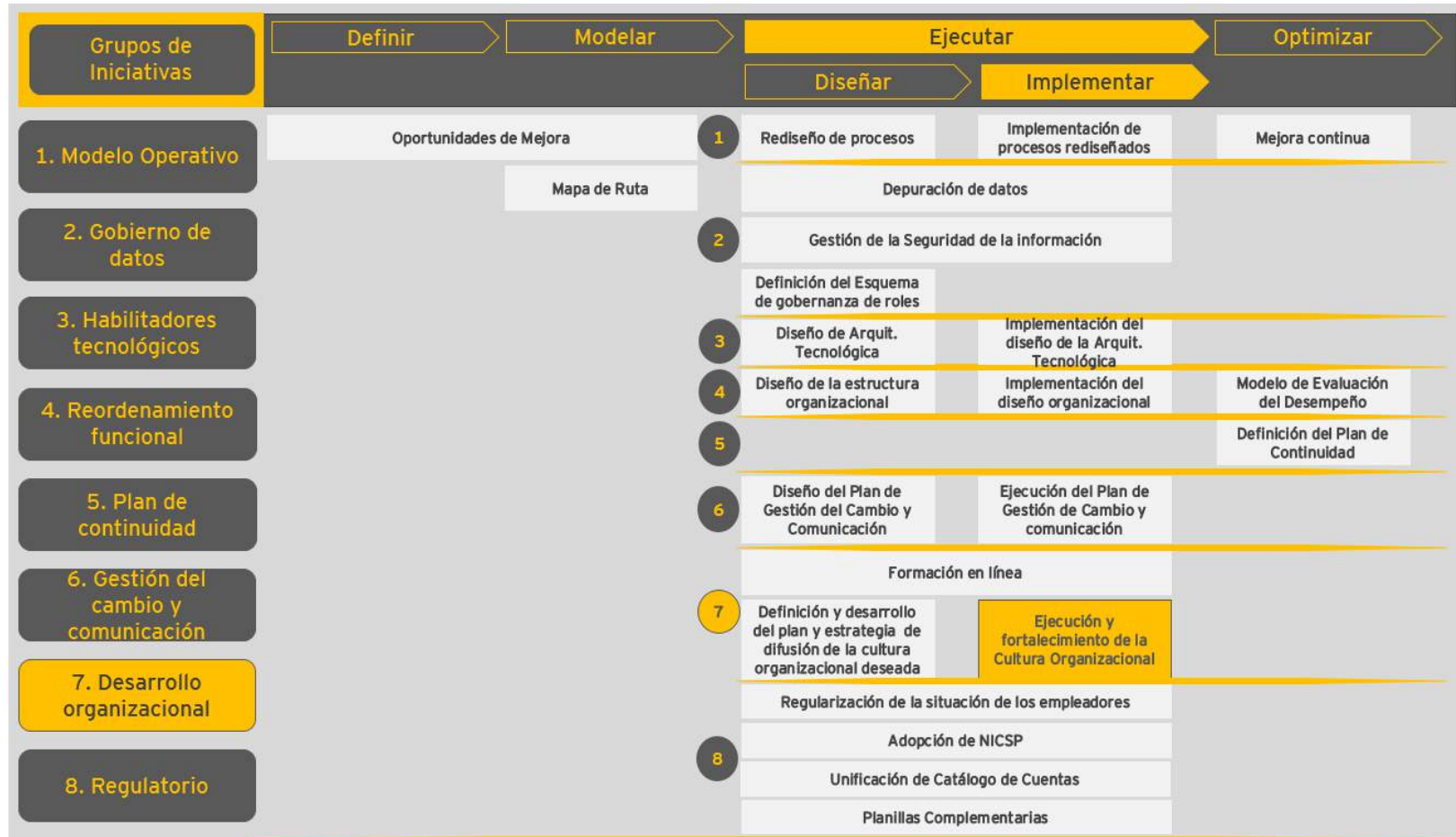


Figura 35 - Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional

En el proceso de ejecución se debe hacer una evaluación de la cultura organizacional actual en relación a la deseada y establecer una ruta a seguir. Se determina quiénes serán los patrocinadores, su nivel de compromiso y liderazgo para impulsar acciones que permitan permear la cultura organizacional deseada a la Institución. Según las necesidades de la Institución, es importante fortalecer el liderazgo y compromiso para el proceso de transformación de la cultura organizacional.

Dentro del plan y estrategia de difusión, se deben plantear acciones concretas que serán desarrolladas por los patrocinadores clave para realizar eventos de comunicación y difusión. Estas actividades deben ser realizadas a lo largo de la Institución, mediante un esquema permanente, apoyados en el equipo de red de cambio previamente establecido en la iniciativa correspondiente (6.1).

Para la ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional, se debe acompañar la gestión de los elementos críticos para la sostenibilidad de la transformación de la misma, tales como:

- ▶ Establecer el rol e involucramiento del área de Recursos Humanos y las áreas de soporte desde el inicio del proyecto.
- ▶ Establecer el patrocinio y liderazgo requerido en todos los momentos del proyecto.
- ▶ Realizar una gestión oportuna de las emociones en el proceso de cambio y alineamiento cultural.
- ▶ Gestionar y comunicar oportunamente a todos los involucrados internos y externos en las fases del proyecto.
- ▶ Impulsar, a través de la red de cambio, la nueva cultura.
- ▶ Establecer una marca y personalidad para el proyecto.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Cultura y liderazgo	▶ Valorar la capacidad de cambio. ▶ Fortalecer el liderazgo y compromiso de los patrocinadores e involucrados para el cambio.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Compromiso y comunicación de patrocinadores	▶ Contar con el compromiso de los patrocinadores en la realización de los eventos y comunicaciones necesarios para la difusión de la cultura organizacional. ▶ Evaluar continuamente las necesidades de comunicación. ▶ Lograr involucramiento de los patrocinadores.
 Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional	▶ Lograr una cultura organizacional alineada en todas las áreas y personas en la CSS. ▶ Contar con una cultura de trabajo que propicie el incremento de la productividad operativa de la Institución. ▶ Lograr que el personal viva los principios y valores de la Institución.
Oportunidades de mejora relacionadas Ingresos: IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73). IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113). IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97). IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98). IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119). IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123). Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.	

Productos de Trabajo

Para la ejecución y fortalecimiento de la Cultura Organizacional, la Institución debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Definición de patrocinadores: Consiste en establecer quiénes serán los patrocinadores que apoyarán la difusión de la cultura organizacional.
2. Medición del nivel de compromiso: Consiste en la evaluación del nivel de compromiso y liderazgo que tienen los patrocinadores en el proceso de transformación de la cultura organizacional.
3. Talleres de fortalecimiento del compromiso y liderazgo: Consiste en el diseño del contenido y didáctica de una serie de talleres de entrenamiento que se deben ejecutar con el propósito de fortalecer el nivel de compromiso y liderazgo para el cambio de los patrocinadores y que éstos puedan difundir apropiadamente la cultura organizacional.
4. Talleres de difusión y comunicación: Consiste en el diseño de talleres y eventos que tienen por objetivo que los patrocinadores comuniquen y difundan la cultura organizacional deseada.
5. Programas de difusión de valores: Consiste en diseñar y ejecutar una serie de actividades con el propósito de comunicar y fortalecer los valores organizacionales definidos dentro de la cultura organizacional.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Evaluación de patrocinadores y compromiso con el liderazgo de cambio.
- ▶ Fortalecimiento de liderazgo para el cambio.
- ▶ Eventos y comunicaciones para la difusión de la cultura organizacional.
- ▶ Difusión de valores institucionales.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional.
- ▶ Gestión de cambio y comunicación.

8. Regulatorio

Descripción

El marco regulatorio incluye la creación, modificación y/o adopción de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y normas internas para mejorar las funciones de una Institución.

Todo marco regulatorio y normativo interno proporciona las bases sobre las cuales la Institución determina el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. De acuerdo a lo anterior, si el marco regulatorio no es el apropiado, se corre el peligro que el propósito de la Institución sea ignorado, rechazado o totalmente desvirtuado.



Figura 36 - Regulatorio

El marco regulatorio interno debe:

1. Insertarse en el marco jurídico preexistente.
2. Contemplar la interacción de todos los actores de la Institución
3. Definir claramente los derechos y obligaciones de cada uno de los actores.

La Caja de Seguro Social ha promovido e impulsado un esfuerzo institucional en el marco de los planes estratégicos, los cuales establecen la ruta a seguir y las estrategias a implementar para lograr encaminar a la Institución dentro de un modelo de gestión que optimice el cumplimiento de su propósito.³

La Ley No. 51 de 2005, Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social, es el fundamento legal de la Institución, donde se establece que esta es la entidad encargada de la administración, planificación y control de las contingencias de la seguridad social panameña.

Objetivos

- Crear, modificar y/o adoptar leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y normas internas para complementar la implementación de las iniciativas expuestas a lo largo de este documento, así como mejorar los procesos contables de la Institución.

³Tomado del Marco Estratégico Institucional de la CSS, a los 14 días del mes de julio de 2017 <http://www.css.gob.pa/seguridadesocial/documentacion.html>

8.1. Regularización de la Situación de los Empleadores | Área de aplicación: Ingresos

Plazo Implementación activo fijos: **no aplica** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

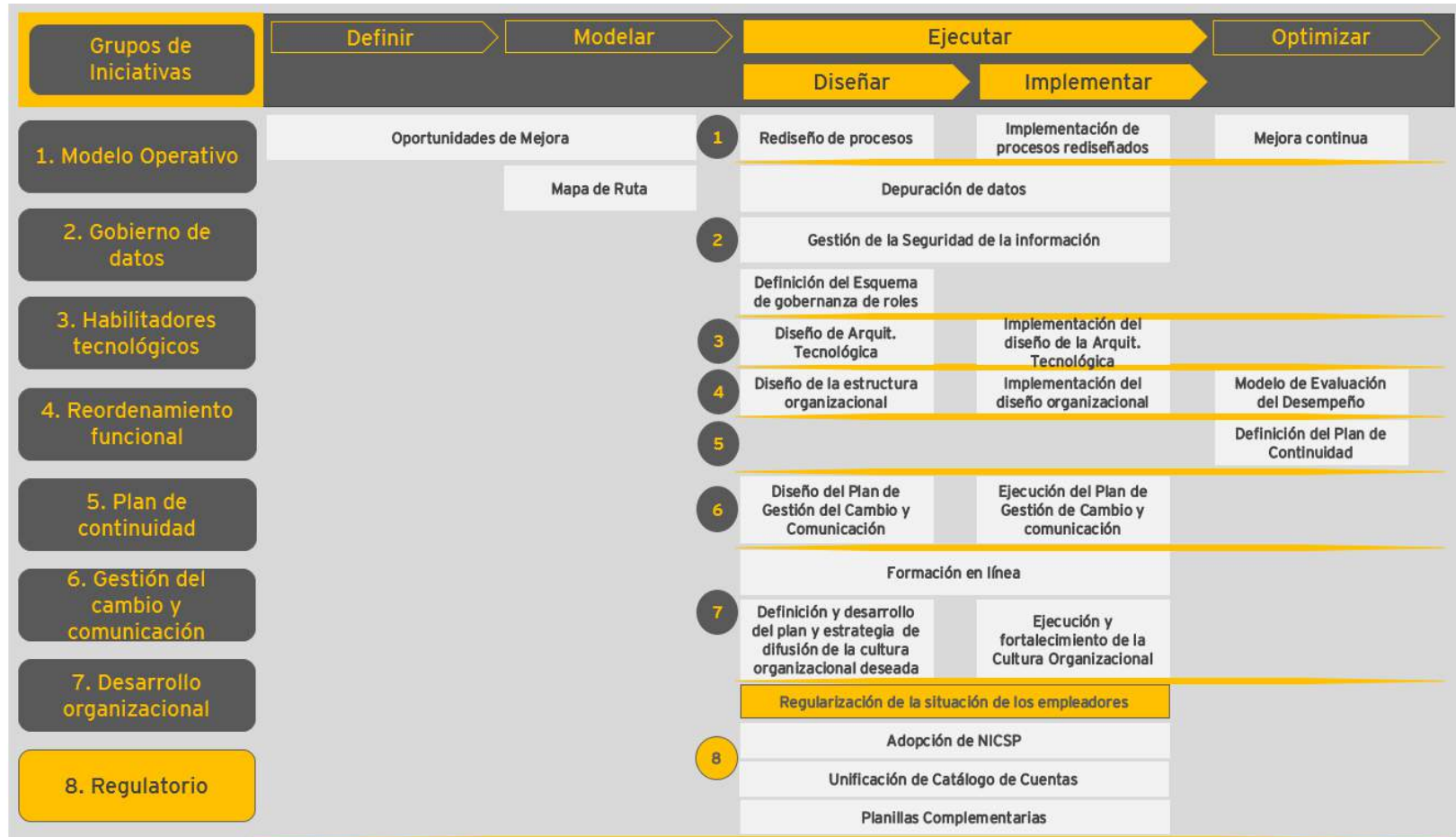


Figura 37 - Regularización de la situación de los empleadores

En el año 2012 la CSS implementó el sistema informático SIPE en circunstancias que causaron diversos problemas respecto a los saldos por cobrar a los empleadores, domésticos y asegurados voluntarios, como por ejemplo: errada aplicación de los pagos, registros improcedentes de intereses, deficiencias en la dispersión de las cuotas empleado-empleador, entre otros. La Institución ha realizado diferentes esfuerzos para normalizar esta situación, sin embargo es evidente que deben realizarse mayores esfuerzos para lograr una adecuada depuración de los datos relacionados al área de ingresos.

En la actualidad, uno de los grandes retos de la Institución es detener la generación de información incorrecta en SIPE, por lo que se requiere tomar decisiones a nivel interno de la CSS, tanto para modificar las reglas de operación como para lograr depurar la data del sistema. En la situación actual, se considera que la depuración de datos implicará mayor inversión de tiempo y recursos, a menos que se cuente con mayor involucramiento por parte de los empleadores.

En consideración de lo anterior, y a pesar que la Ley 51: Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social de 2005, no establece procedimientos específicos al respecto, la CSS debe procurar implementar iniciativas desde el punto de vista regulatorio (lo cual puede implicar la creación y/o modificación de leyes y reglamentos) que se reflejen en acciones que promuevan la regularización de empleadores, asegurados domésticos y voluntarios, tanto en relación a la actualización de información como de los saldos pendientes; esto será de importancia ya que permitirá reducir al mínimo los tiempos de depuración de datos y facilitará la implementación temprana de procesos rediseñados, así como también de la arquitectura tecnológica. A continuación se detallan algunas acciones que debería implementar la CSS.

- ▶ Establecer un periodo de amnistía, donde no se acumulen ni se cobren intereses ni multas: esta decisión buscaría motivar a todos los empleadores, asegurados domésticos y voluntarios para que, de manera proactiva, se acerquen a la CSS con el objetivo de conocer su situación, y definir los procedimientos para regularizar cualquier anomalía. Al respecto, existe un antecedente, donde se implementó una medida similar, el cual se encontró respaldado por la Ley 49 de 2012.
- ▶ Detener la generación de intereses y multas relacionadas a los periodos en que se ha operado con SIPE: esta decisión, acompañada de los ajustes de índole regulatorio, permitirá a la Institución poder realizar adaptaciones tecnológicas, la implementación de las mismas y de aquellos procesos que no dependerían de contar con datos históricos depurados (por ejemplo: inscripciones, planillas y recaudación). Esta acción debe considerar a todos los tipos de contribuyentes: empleadores, asegurados domésticos y voluntarios.

- ▶ Contar con mecanismos para suministrar a los empleadores estados de cuenta periódicamente: esto permitiría, a los mismos, conocer su situación actual respecto a sus obligaciones con la CSS, y promovería que estos realicen los acercamientos necesarios para regularizar cualquier anomalía.

Además de impulsar la depuración de datos, y agilizar los tiempos de implementación de herramientas tecnológicas y procesos rediseñados, uno de los motivos principales que debe considerar la CSS es evitar mayor afectación a los asegurados y a los empleadores, producto de los problemas internos que la Institución ha presentado en relación a las irregularidades del sistema SIPE.

La Institución debe considerar que implementar estas acciones requiere tanto de la modificación y/o creación de leyes, reglamentos y/o políticas institucionales, como de establecer y ejecutar un adecuado plan de comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementación de acciones para promover la regularización de empleadores	▶ Reducir el ingreso de datos erróneos y facilitar el proceso de depuración de datos. ▶ Incrementar la fiabilidad de la información contable. ▶ Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente. ▶ Evitar la afectación a asegurados y empleadores.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38). Ingresos: IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110). IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág. 112). IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág. 77).	

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág. 80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág. 91).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág. 93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para alcanzar los beneficios establecidos de la iniciativa de implementación de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores, se espera obtener:

1. Estudio de posibilidades: debe contener un detalle de todas las posibles alternativas con que cuenta la CSS a fin de promover a los empleadores el acercamiento a la Institución para regularizar situaciones anómalas. Este reporte debe presentar la complejidad de ejecutar cada una de las posibilidades propuestas, los procesos adicionales requeridos para cada alternativa, el impacto esperado sobre las cargas de trabajo de los colaboradores y el procedimiento legal que se debe seguir para lograr implementar cada una de las alternativas.
2. Plan de implementación: una vez que la Institución ha determinado la ejecución de alguna de las alternativas propuestas, será necesario contar con un plan detallado que contemple:
 - ▶ Detalle de las fases por ejecutar.
 - ▶ Plan de comunicación, tanto interna como externa.
 - ▶ Plan de capacitación a los empleados.

Alcance

El alcance de la iniciativa de adopción de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores es la Dirección Nacional de Ingresos.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguientes supuestos para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ Compromiso e involucramiento de los altos mandos en relación a la implementación de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores.
- ▶ Considerar el impacto que cualquiera de las acciones por tomar tendrá sobre las cargas de trabajo de los colaboradores de la CSS.
- ▶ El diseño de las acciones por tomar será desarrollado por personal con la experiencia y conocimiento adecuados.
- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ Debe existir un canal de comunicación abierto que permita informar a todos los involucrados los ajustes realizados a la operación.
- ▶ El personal involucrado debe recibir constante capacitación alineada a los objetivos de la Institución, para estar preparado a cualquier cambio realizado en la operación.

8.2. Adopción de NICSP | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

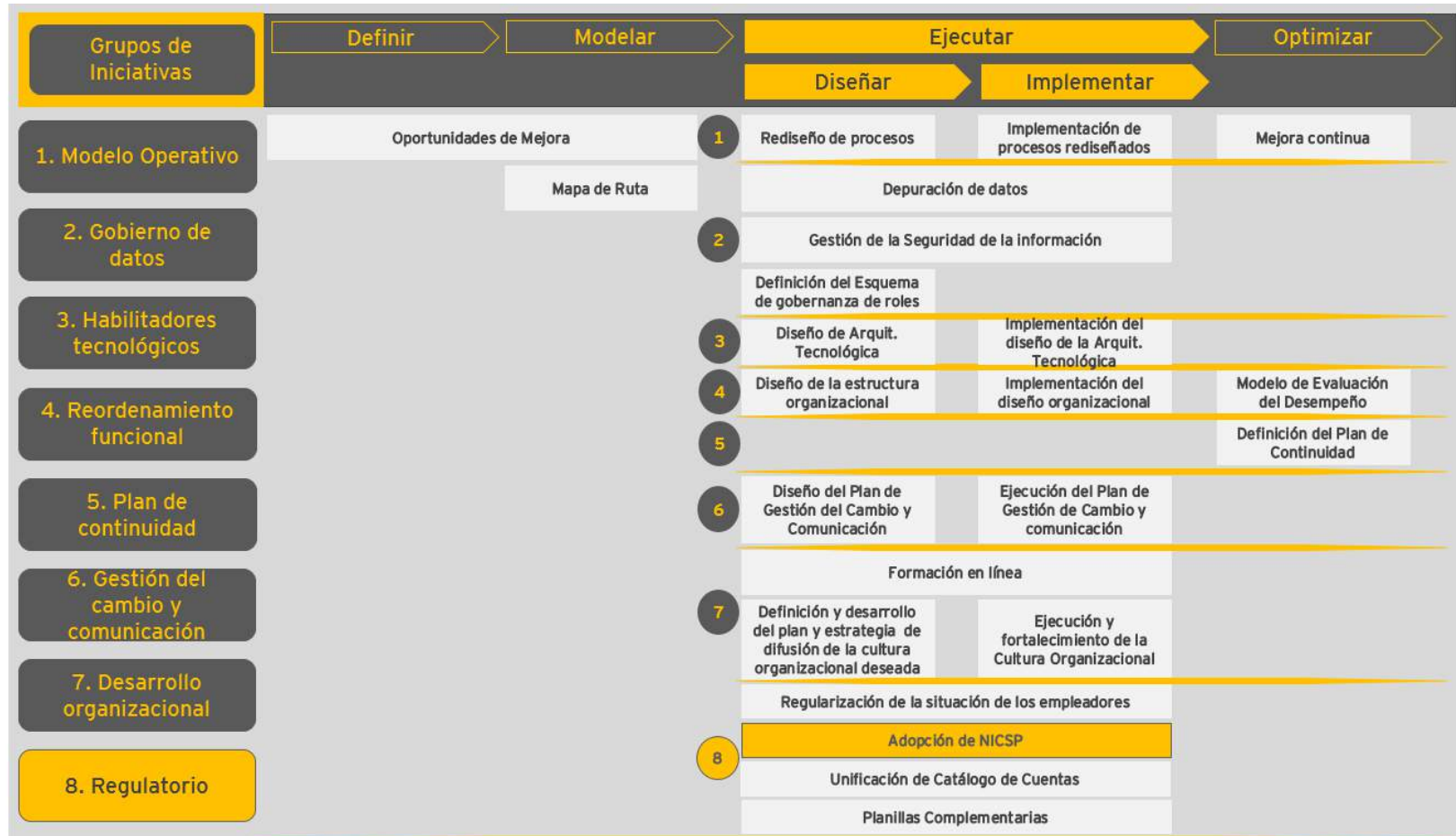


Figura 38 - Adopción de NICSP

Es de conocimiento que la CSS tendrá que realizar una adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), emitidas por el IPSASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, por sus siglas en inglés), ya que según el decreto 220 del 25 de julio de 2014, publicado oficialmente el 20 de octubre de 2014, la Contraloría General de la República decreta la adopción de las NICSP. Este decreto establece que las NICSP “son de uso obligatorio para la entidades que conforman el Gobierno Central, instituciones independientes, instituciones descentralizadas (incluye la Caja del Seguro Social) y gobiernos locales (Municipios y Juntas comunales) de acuerdo con la estrategia y el plan de trabajo”; no obstante también indica que “hasta tanto se logre su implementación, se mantendrá la aplicación de las normas de contabilidad gubernamental adoptadas mediante Decreto 234 y el manual de contabilidad gubernamental aprobado en el Decreto 420”.

Actualmente, la Dirección Nacional de Métodos y Sistemas de Contabilidad es el organismo encargado de liderar el proceso a nivel nacional; dentro de los informes anuales de la Contraloría General de la República se detallan los avances que ha llevado el proceso; sin embargo, aún no existe una fecha oficial de adopción de las NICSP.

La adopción de NICSP es un proceso complejo que afectará a la CSS en una amplia variedad de aspectos contables y no contables. Criterios contables y requisitos de información distintos pueden requerir cambios en la forma de conducir las actividades o en la ejecución de las transacciones. Por tanto, sería un error estratégico ver el proceso de implementación como un mero ejercicio de técnica contable, ya que en realidad presenta una oportunidad para:

- ▶ Reevaluar la forma en que la CSS se comunica con los usuarios de los estados financieros.
- ▶ Mejorar la calidad y transparencia de los sistemas de información y sus procesos.
- ▶ Evaluar sus sistemas de reportes internos relacionados con los indicadores clave de desempeño para la Institución y para sus ejecutivos.
- ▶ Tomar acciones para disminuir los efectos producto de la adopción de las NICSP.

Las dificultades propias del proceso de adopción hacen necesario contar con un plan de trabajo, ejecutado por un equipo especializado de profesionales. Por otra parte, considerando que la CSS deberá llevar a cabo un rediseño de procesos, reordenamiento funcional y ajustes en sus habilitadores tecnológicos, se considera una oportunidad que la CSS podría utilizar para avanzar significativamente con el proceso de adopción de NICSP, evitando duplicar esfuerzos en el futuro.

Para la ejecución de esta iniciativa se requiere la aprobación previa de la Contraloría General de la República.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diagnóstico del impacto de adopción de NICSP	▶ Contar con una evaluación temprana de los impactos que representará para la CSS el proceso de implementación de las NICSP.
 Diseño de plan de adopción	▶ Disponer de un mapa de impactos respecto de la adopción de las NICSP, que se considere para la ejecución de las iniciativas que aquí se proponen. ▶ Contar con un mapa de ruta para proceder con una adopción adecuada.
 Implementación y emisión por primera vez de Estados Financieros bajo NICSP	▶ Contar con un control interno capaz de soportar los procesos de reporte financiero. ▶ Emitir estados financieros bajo NICSP.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág. 33). AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47). AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57). AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable “2359900003 Saldo 1612” del Sistema SAFIRO (Pág. 58). Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.	

Productos de Trabajo

Durante el proceso de adopción de las NICSP, la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos del trabajo:

1. Diagnóstico de impactos de la adopción de NICSP: diagnóstico del impacto de la aplicación de NICSP, a nivel institucional, el cual proveerá claridad acerca de los potenciales efectos que tendrá sobre los reportes financieros, aspectos operativos y sistemas de información. La ejecución de un diagnóstico detallado y de calidad es fundamental para permitir una conversión exitosa. Además, el diagnóstico debe comprender:
 - ▶ Mapeo de diferencias: análisis, a nivel conceptual, de cada una de las normas que integran este marco de reporte financiero, estableciendo diferencias y similitudes respecto a las políticas contables actuales de la Institución, y presentando una evaluación del impacto relacionado.
 - ▶ Listado de alternativas contables: debe detallar las diferentes opciones de políticas contables que la entidad puede seleccionar, así como una evaluación del impacto que tendría cada una de las mismas.
 - ▶ Cuestionario de revelaciones: cuestionario de cumplimiento respecto a las revelaciones presentadas actualmente en los estados financieros de la CSS (de conformidad al marco de reporte actual), respecto a los requerimientos de las NICSP. Además, presentará una evaluación de las posibilidades actuales de la Institución para dar cumplimiento a las omisiones identificadas.
2. Plan de adopción de NICSP: el plan de adopción de NICSP debe incluir, como mínimo, los siguientes puntos:
 - ▶ Plan de entrenamiento organizacional: establecer ciclos de capacitaciones relacionados a las NICSP, enfocados a las operaciones de las diferentes áreas de la Institución, en aras de generar conciencia, incrementar la capacidad técnica y obtener involucramiento operacional.
 - ▶ Plan de comunicación, tanto a lo interno como a lo externo.
 - ▶ Identificar los recursos clave del proyecto: identificación de los recursos (tecnológicos, humanos, financieros y materiales) que demandaría la adopción de las NICSP en aras de obtener los resultados esperados.

- ▶ Plan de trabajo: definición de las fases de adopción, estableciendo tiempos y productos esperados.
 - ▶ Definición de métricas de éxito de la adopción de NICSP: diseño de las métricas para determinar si la implementación está siendo exitosa y que permitan, al equipo de proyecto y a la Institución, actuar oportunamente cuando hayan inconsistencias.
3. Reportes periódicos acerca del avance de la adopción: informes formales acerca del avance del proyecto de adopción de NICSP, detallando el status de cada una de las fases definidas en el plan de adopción de NICSP, un análisis de las métricas de éxito, resumen de acciones tomadas en caso de incumplimiento, recomendaciones y oportunidades de mejora.
 4. Estados financieros, emitidos por primera vez, de conformidad a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
 5. Presentación ejecutiva de los resultados: al finalizar el proceso, una vez emitidos los estados financieros bajo NICSP por primera vez, se recibirá una presentación formal acerca del estatus final del proceso de adopción.
 6. Resumen de lecciones aprendidas: informe donde se detallen los principales retos que se presentaron durante el proceso de adopción, distintos de los incumplimientos de las métricas de éxito; así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones. Además, en caso haberse identificado, un detalle de oportunidades de mejora que aún se encuentran presentes.

Alcance

La adopción de NICSP es un proceso que debe abarcar la totalidad de las operaciones y procesos de la Institución.

Factores Clave de Éxito

Para el éxito del proyecto, es importante que existan ciertos factores críticos, que se detallan a continuación:

- ▶ Equipo de proyecto experimentado, con las habilidades y el conocimiento técnicos adecuados.
- ▶ Disponibilidad de la información requerida por el equipo encargado del proyecto, la cual debe ser entregada en el tiempo y la calidad adecuados.
- ▶ Involucramiento y compromiso por parte del personal clave de la Institución.
- ▶ Contar con los recursos (financieros, tecnológicos y de gente) requeridos.
- ▶ Disponer de un plan de implementación definido.
- ▶ Mantener una comunicación clara y concisa a lo largo de toda la Institución.
- ▶ Integrar las actividades a mejoras en procesos y herramientas tecnológicas.
- ▶ Contar con programas de manejo del riesgo y del cambio.
- ▶ Contar con la aprobación de la Contraloría General de la República.

8.3. Unificación del Catalogo de Cuentas | Área de aplicación: Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **no aplica**

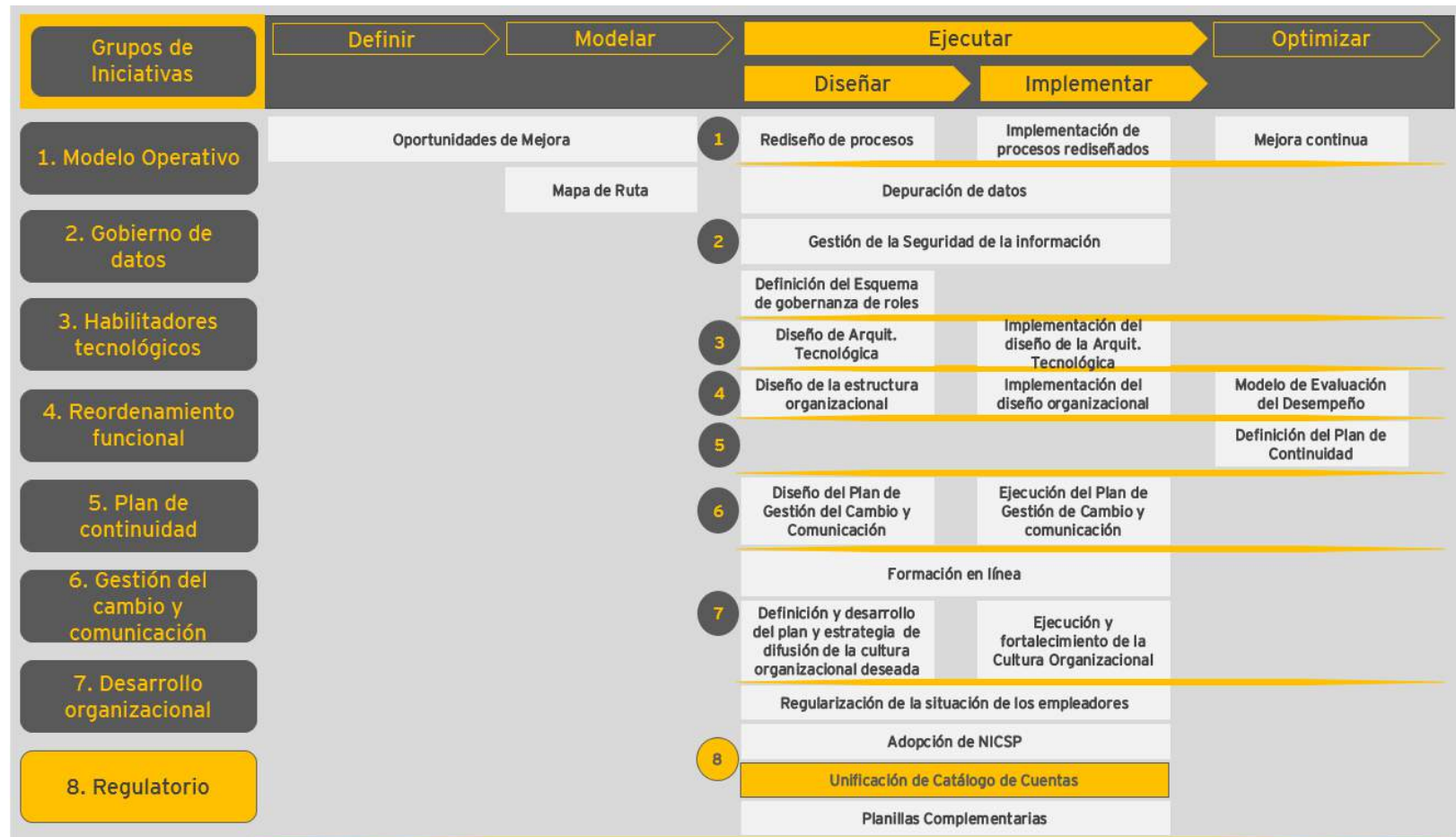


Figura 39 - Unificación del catálogo de cuentas

En el análisis de oportunidades de mejora se identificaron brechas entre los catálogos codificadores de cuentas utilizados por la Unidad de Bienes Patrimoniales (quien le reporta al Ministerio de Economía y Finanzas) y por la Dirección Nacional de Contabilidad (quien reporta a la Contraloría General de Cuentas) para el registro de activos fijos. Los motivos por los que se observaron estas brechas son:

- El Manual de Normas Generales para El Registro y Control de Bienes Patrimoniales del Estado que se utiliza en la Unidad de Bienes Patrimoniales de la CSS en el sistema MAINFRAME para generar reportes, indica que todos los bienes que constituyen el activo fijo, serán codificados siguiendo una secuencia lógica conformada por:

Secuencia Lógica	Cantidad de Dígitos
Cuenta Control	000
Divisionaria	00
Sub-Divisionaria	000
Especificación	00
Sub-Especificación	0000
Código o Marbete	No. Identificador del Activo Fijo

- El Plan Contable del Sistema de Contabilidad Gubernamental aprobado por la Contraloría General de la República, utilizado por la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS en el Sistema SAFIRO, incluye las cuentas controles y auxiliares, como sigue:

Secuencia Lógica	Cantidad de Dígitos
Cuenta Control	000
Divisionaria	00
Sub-Divisionaria	000

- ▶ La Ley No. 97 del 21 de diciembre de 1998, mediante la cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas, le asigna dentro de sus funciones a éste la elaboración, ejecución y control del Presupuesto General del Estado. A partir de la creación de esta Ley, se inicia el proceso de resoluciones para la creación de manuales presupuestarios, aprobando un Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Gasto Público y la Guía Alfabética de Imputaciones Presupuestarias, con carácter normativo de aplicación para el manejo del gasto público. Los mismos deben ser utilizados por las entidades que conforman el Gobierno Central, instituciones independientes, instituciones descentralizadas y gobiernos locales.

En la confección de la lista y en su codificación, tanto para el Manual como para la Guía, se detalla que los bienes deben localizarse alfabéticamente de acuerdo a su nombre genérico, como sigue:

Concepto	Cuenta Control	Objeto de Gasto
Nombre del Bien	000	000

La Dirección de Presupuesto de la CSS incluye en el Sistema SAFIRO estas guías presupuestarias para su aplicación y reconocimiento de objetos de gastos y así ser reportados en su contabilidad.

En función de lo anterior se recomienda que la CSS solicite a las entidades involucradas dictar una posición única con respecto al Manual a utilizar, considerando la existencia del Manual de Normas Generales y Procedimientos para la administración y control de bienes patrimoniales (activos fijos e intangibles y bienes no depreciables) en el sector público, emitido mediante el decreto 176 del año 2014, conjuntamente, por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la Contraloría General de la República.

Como alternativa y para agilizar el proceso de registro contable de activos fijos entre tanto se conoce un lineamiento por parte del MEF y la Contraloría general de la república, se incluye en la iniciativa 2.1 “Depuración de Datos”, la solución orientada a la homologación de manuales codificadores de cuentas.

8.4. Planillas Complementarias | Área de aplicación: Ingresos

Plazo Implementación activo fijos: **no aplica** / Plazo Implementación ingresos: **medio**



Figura 40 - Planillas complementarias

Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que esta funcionalidad no está incluida en el sistema informático. Además, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos de la Dirección Nacional de Ingresos, y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas de los empleadores (que afectaba las planillas históricas desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al departamento de Investigaciones y se restringieron las funcionalidades de los empleadores en el sistema informático, con el objetivo que estos cuenten únicamente con la posibilidad de realizar correcciones de las planillas relacionadas al mes cuota actual y al anterior.

Según la parametrización del sistema a la fecha del entendimiento, la opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, procediendo a facturar nuevamente el mes afectado por las correcciones. Según el procedimiento descrito, la información administrada por el sistema presenta modificaciones retrospectivas, lo que repercute en diversos aspectos, como lo son: la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros.

De acuerdo con lo detallado anteriormente, en la medida que:

- a) la Institución no cuente con la funcionalidad de emisión de facturas por planillas complementarias, y
- b) no se deshabilite la posibilidad de realizar correcciones de planilla canceladas, tanto por parte de la CSS como de los empleadores;

el proceso de depuración de datos requerirá mayor esfuerzo para la Institución. Por tanto, la CSS debe considerar la posibilidad de implementar políticas institucionales con el objetivo de regresarle a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, las cuales impacten las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente y a futuro.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementar el proceso de elaboración de planillas complementarias	▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente. ▶ Disminuir la creación de data errónea dentro de los sistemas informáticos. ▶ Incrementar la eficiencia en el proceso de depuración de datos.
Oportunidades de mejora relacionadas Ingresos: IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág. 103). IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110). IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág. 112). IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82). IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84). <i>Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.</i>	

Productos de Trabajo

1. Activación de la funcionalidad de facturar planillas complementarias en el sistema informático, sin corregir las planillas previamente presentadas y sin afectar la información histórica en el sistema.
2. Eliminación de la posibilidad de realizar correcciones de planillas, en el sistema informático, sobre aquellos meses cuota anteriores y/o ya cancelados.
3. Plan de implementación de la funcionalidad de planillas complementarias, incluyendo:
 - ▶ Plan de trabajo de implementación.
 - ▶ Definición de métricas de éxito de la implementación.
 - ▶ Plan de capacitación.
 - ▶ Plan de comunicación, que involucre a todas las partes afectadas, tanto internas como externas.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Planillas Complementarias debe considerar el proceso de planillas complementarias, ejecutado por el departamento de investigaciones de la Dirección Nacional de Ingresos.

Factores Clave de Éxito

Se considera que los siguientes supuestos deben estar presentes para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en el tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ Contar con personal clave involucrado con la iniciativa y debidamente informado acerca del objetivo de la misma.
- ▶ El proceso de implementación de la funcionalidad de planillas complementarias deberá ser realizado por personal con la experiencia y el conocimiento adecuados.
- ▶ Contar con una adecuada gestión de acuerdos de nivel de servicio.

Conclusiones

- ▶ Las iniciativas propuestas son complementarias, y están enlazadas en diferentes puntos, soportándose mutuamente en la búsqueda del estado ideal de la Institución y el logro en relación a obtener estados financieros auditables. Es por ello que la implementación parcial de las mismas no asegura a la Institución la obtención de forma integral de los beneficios presentados en este documento. Aunque se desarrollen en momentos distintos (como se indicará en el entregable siguiente), la culminación conjunta de algunas de las iniciativas, es la única forma en que la Institución puede asegurarse el logro de los objetivos planteados al inicio de este proyecto y de los beneficios indicados a lo largo del documento.
- ▶ La adopción que se propone en relación a algunas regulaciones (como planillas complementarias, homologación de cuentas y apertura del periodo de amnistía) puede facilitar el proceso de implementación de iniciativas como rediseño de procesos y adecuación y mejora de sistemas, además de evitar reprocesos y mantener operaciones sostenibles y maduras. Es por ello que la CSS debe tomar decisiones prontas en aras de facilitar el desarrollo de los proyectos aquí propuestos en el futuro.
- ▶ Uno de los factores clave de éxito que tienen en común la mayoría de las iniciativas, y definitivamente es de suma importancia, corresponde al involucramiento y compromiso de los altos mandos de la Institución. Esto será, en gran medida, lo que defina el ritmo de implementación de las iniciativas, la aceptación y compromiso del resto de la Institución con la correcta ejecución de las mismas, el éxito en cada una de las fases, y otros aspectos categóricos para conseguir el éxito en la consecución del objetivo principal definido.
- ▶ La correcta adopción de Gobierno de Datos sirve de apoyo en el proceso de depuración y administración de datos para que los mismos se encuentren completos, disponibles e íntegros para su consulta, procesamiento, análisis y presentación en los sistemas de información. Esta adopción debe estar acompañada de políticas y procedimientos, los cuales establezcan lineamientos claros para toda la Institución, en cuanto a la gestión, seguridad y acceso a la información.

Glosario de Sistemas

MAINFRAME: Sistema hecho a la medida para gestión de trámites operativos y financiero contables.

SAFIRO: Sistema ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés) SAP. Sistema de recursos de empresa, utilizado para la gestión administrativa contable de la Institución.

SIPE: Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas.

ANEXO A

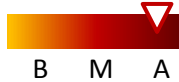
Oportunidades de Mejora | Extracto Entregable #2

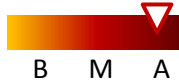
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_01	Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO La creación del dato maestro del activo fijo se genera al momento de la realización de la solicitud de pedido en el Sistema SAFIRO, sin antes haber recibido el mismo en la unidad ejecutora, aunque este no se capitaliza hasta su recepción.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos.	Contar con una base de datos maestros de activos fijos confiables y depurados, necesarios para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_02	Determinación incorrecta de la cuenta contable, por asignación del objeto de gasto a la solicitud de pedido Al momento de recibir la autorización, para la creación del activo fijo, la Sección de Presupuesto de la unidad ejecutora proporciona un objeto de gasto al solicitante de la compra, el cual no siempre está asociado a la cuenta contable correcta; esto debido a: a. Inexistencia de homologación de los manuales de codificación (Guía alfabética de imputaciones presupuestarias, Manual de codificaciones presupuestarias de gastos públicos y contables y Manual de Codificación MEF) regulados por el MEF	Homologación estatal de los requerimientos normativos entre DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF. Capacitación en alineación financiera enfocada al presupuesto.	Clasificación correcta en los objetos de gasto, reflejada adecuadamente en las cuentas contables que se presentan como propiedad, planta y equipo en los estados financieros de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

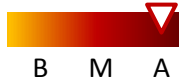
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	y la Contraloría General de la República. b. Asignación presupuestaria incorrecta en los objetos de gastos. c. Falta de conocimiento por parte del personal, con respecto a la afectación de la asignación del objeto de gasto en la determinación de las cuentas contables imputadas.				
AF_UE_03	Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien Debido al manejo inadecuado del presupuesto, se hacen pagos por compras de activos fijos requeridos por otra unidad ejecutora.	Planificar y ejecutar adecuadamente el presupuesto, con base a las necesidades de cada unidad ejecutora.	Presentación de gastos en las cuentas de propiedad, planta y equipo reveladas en el Estado Financiero de la institución, de acuerdo a la ejecución presupuestaria de cada unidad ejecutora.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

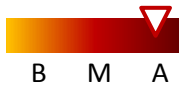
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_04	Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO Todas las unidades ejecutoras cuentan con varios usuarios habilitados para realizar solicitudes de pedido, sin una clara definición de ciclos de aprobación, centralización de las compras y claridad en los roles y funciones de las áreas involucradas en el proceso.	Redefinir roles y accesos de los usuarios involucrados en el proceso de compras de activos fijos dentro del sistema SAFIRO, y que estén alineados a funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Registros adecuados de las compras de activos fijos que afectan la contabilidad y claridad de roles y responsabilidades de las áreas involucradas en el proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_05	Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO Existen usuarios de las diferentes unidades ejecutoras que tienen acceso a operaciones en el sistema SAFIRO, las cuales no forman parte de sus responsabilidades.	Realizar una revisión de roles y perfiles actuales del sistema SAFIRO para evaluar que los accesos se encuentren alineados con las funciones del puesto de trabajo.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_06	Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos La ausencia de una estructura organizativa configurada en SAFIRO ocasiona que los centros de costos no se encuentren bien definidos, ya que los mismos fueron creados a nivel departamental y no hasta el nivel de secciones, lo cual no permite realizar una distribución adecuada que muestre los datos específicos por compras de activos fijos.	Revisar cómo están definidas las diferentes unidades organizativas en el Sistema SAFIRO y redefinirlas de acuerdo a las necesidades de los centros de costos de la CSS.	Estructuras organizativas y funcionales configuradas en sistemas, de acuerdo a la operación y a la necesidad de medición y reporte de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_07	Partidas contables abiertas pendientes de compensar Actualmente el sistema SAFIRO muestra documentos de pago abiertos o no asociados a una factura (MIRO y MIGO), debido a que las mismas son anuladas, quedando partidas contables abiertas pendientes de proceso de eliminación.	Re definir el proceso de anulaciones de compras para obtener partidas contables compensadas. Analizar el impacto de la re definición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Compensación y cierre de registros contables al momento de realizar anulaciones de facturas, reflejado en las cuentas de gasto y cuentas por pagar del estado financiero.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_08	Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_01	Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso Actualmente, existe un proceso de control para la entrega de documentos, sin embargo, los acreedores y/o proveedores entregan la documentación fuera del periodo de tiempo establecido que corresponde hasta al 31 de diciembre del año anterior. Debido a esto se pide a los proveedores que la información sea entregada durante los meses de enero a febrero del siguiente año, provocando reaperturas en el periodo logístico en el sistema SAFIRO.	Redefinir el proceso de asignación y seguimiento a la ejecución del presupuesto de obras en proceso, estableciendo estrictos controles que impidan la reapertura del periodo logístico en el sistema utilizado para el registro del mismo. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Presentación de gastos por compras de materiales para las obras en proceso en el estado financiero de la CSS, realizadas en el periodo correcto.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_02	Capitalización inadecuada de construcciones en proceso Al momento de realizar el traslado de capitalización de un activo fijo, se dificulta realizar su registro, dado a que cada avance de obra para la obra en proceso genera un número diferente de activo fijo.	Re definir el flujo del proceso de obras en curso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Traslados correctos de obras en curso a la cuenta contable de Edificios presentada en el estado financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_03	Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO Los reportes de proveedores asociados a materiales y servicios no se consultan de forma directa en el sistema; se descarga la información de las tablas del sistema SAFIRO y se integran en archivos Excel elaborados de forma manual, provocando manipulación de datos en los mismos.	Habilitar los reportes requeridos por la CSS en el sistema utilizado, para el debido seguimiento a los proveedores que prestan el servicio de obras en proceso (por riesgo, unidad ejecutora y objeto de gasto).	Facilitar el seguimiento de los contratos de obras en proceso, por proveedor y por ejecución presupuestaria, lo cual mitiga el riesgo de manipulación en la información que se traslada a los estados financieros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_PC_01	Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO Actualmente, los pedidos de activos fijos desde el sistema SAFIRO se registran de forma global (no por unidad cuantitativa) al momento de generar las solicitudes. Al realizar la orden de compra la cual no es revelada en el sistema SAFIRO, ésta se hace de forma manual detallando los artículos comprados, quedando fuera del sistema dicha información. El proceso finaliza sin una adecuada clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema SAFIRO.	Redefinir el ciclo del proceso y analizar la funcionalidad de los controles existentes alineados con las necesidades de la institución. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema utilizado. Presentación y revelación adecuada de los activos fijos en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_01	Descentralización de información de inventarios de activos fijos Durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 no se utilizaba el sistema MAINFRAME en la Unidad de Bienes Patrimoniales. A partir de enero del 2015, por iniciativa del departamento de Bienes Patrimoniales, se retoma el uso de la plataforma. Para cumplir con los requerimientos normados por Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2016 fue habilitada en el sistema MAINFRAME la descarga de la información del detalle de inventario de activos (Mobiliario y Equipo y Equipo de Computación) en un archivo con extensión ".txt", esta información debe ser completada por el área de Bienes Patrimoniales de la CSS con los datos de obras de arte, armas,	Centralizar la información de inventarios de activos fijos y automatizar los reportes requeridos según la normativa de la institución.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados en el inventario de activos fijos, en cumplimiento al Manual de Bienes Patrimoniales del MEF.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico (información que no está registrada en el sistema MAINFRAME). Esto genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.				
AF_BP_02	Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos Cada vez que se realiza un traslado de activo de una unidad ejecutora a otra, la trazabilidad del movimiento en la plataforma se pierde debido a que MAINFRAME no guarda un registro de los traslados, quedando únicamente un histórico a nivel de usuario	Generar registros que permitan visualizar la trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos.	Certeza del origen, de la ubicación actual y de los movimientos históricos del activo fijo en las diferentes unidades ejecutoras, generando integridad de la información financiera de activos fijos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_03	Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales El sistema SAFIRO fue configurado con base a la codificación determinada por La Contraloría General de la República, la cual es utilizada por el área de contabilidad. Por el contrario, el área de Bienes Patrimoniales se rige bajo los estándares definidos por el MEF. No existe integración, conciliación o trazabilidad de la información de una fuente a la otra.	Considerar la posibilidad de utilizar un único esquema que permita la integridad de información de activos fijos. De ser necesario mantener ambos esquemas, diseñar un sistema de conciliación o mapeo de una fuente de información a otra.	Integridad de información de activos fijos para una correcta presentación en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_04	Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal involucrado en el área de bienes patrimoniales tiene bajo conocimiento del sistema SAFIRO por lo cual es utilizado únicamente para búsquedas y consultas de información.	Fortalecer los conocimientos en el uso del módulo de activos fijos para el personal de bienes patrimoniales.	Personal con conocimientos y habilidades requeridas para el uso óptimo del sistema	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
AF_BP_05	Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales Existen usuarios en el sistema SAFIRO del área de bienes patrimoniales que tienen acceso a operaciones en el sistema, las cuales no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para asegurar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos de trabajo que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_06	Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales Actualmente en el área de bienes patrimoniales hay usuarios que tienen acceso al sistema SAFIRO fuera de la unidad central; por ejemplo, personas que ocupan puestos de enlaces de bienes patrimoniales. Estos usuarios no deberían contar con estos accesos y los mismos deberían ser asignados por la Dirección Nacional de Asuntos Administrativos.	Adecuar la asignación del licenciamiento del sistema a los usuarios correctos y que se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Correcta asignación de licencias de usuario. Habilitar la reutilización de licencias para ser asignadas en otras áreas donde sean requeridas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_07	Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME Los activos fijos asociados a obras de arte, armas, terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico no están siendo ingresados en el sistema MAINFRAME y su control se lleva manualmente en hojas de Excel. Actualmente se están realizando las adecuaciones para generar el registro de los mismos en el sistema.	Contar con la funcionalidad habilitada a nivel de sistemas, para el registro y trazabilidad de todos los activos fijos.	Integridad de la información financiera y física de los activos fijos generados desde el sistema. Evitar duplicidad de información y controles alternos para el manejo de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_08	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos; prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de mejora relacionada: AF_CA_21.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Figura 11: Procesos - Contabilidad

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_01	Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad Existen usuarios del sistema SAFIRO del área de contabilidad que tienen acceso a operaciones que no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para evaluar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_02	Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO Por una indebida asignación del objeto de gasto durante la creación de la solicitud de pedido (Ejemplo: Contador de Célula “Objeto de Gasto” dado por Presupuesto 274 y para el Departamento de Bienes Patrimoniales del MEF es la cuenta 235-07000010019), bienes considerados por el MEF como activo fijo no son contemplados en el módulo correspondiente, reflejando un registro contable de gasto en la presentación del Estado Financiero.	Buscar a nivel tecnológico la forma de homologación de información para cumplir con los requerimientos normativos de DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF.	Reconocimiento adecuado de la transacción en los estados financieros. Clasificación correcta en los activos fijos y cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_03	Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos A partir de la implementación del Sistema SAFIRO en el año 2012, las compras de activos fijos son registradas por un monto global sin considerar el detalle de la orden de compra y, por la escogencia incorrecta de la clase de activo, se debe asignar recurso en tiempo completo para ejecutar la segregación manualmente a nivel nacional, generando desactualización en los registros contables por el alto volumen que se debe procesar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Registro correcto de activos fijos para ser revelados en el estado financiero. Evitar crecimiento innecesario del número de personas en la estructura organizacional. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_04	Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra Existen activos fijos que se reciben sin referencia a una orden de compra, por concepto de caja menuda y anticipos de las áreas administrativas, por lo que se pierde la trazabilidad del proceso de compra de activos.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Trazabilidad y contabilización correcta del proceso de compra de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_05	Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad A partir de la implementación del sistema SAFIRO, contabilidad no ha recibido de forma periódica los informes de recepción para su archivo, dificultando la revisión de validación de registros contables de los ingresos de activos fijos en el sistema.	Disponer de la información de compras y recepción de activos fijos para consulta de todas las áreas involucradas.	Información disponible en todas las áreas que lo necesitan para garantizar la continuidad del proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_06	Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados La empresa implementadora de SAFIRO no proporcionó guías de usuario para la operación del módulo de activos fijos, por lo que fueron elaborados por el propio personal de la CSS, en base a la configuración actual que posee SAFIRO. Se ha podido observar que dicha configuración difiere de algunos aspectos operacionales de la institución. Adicionalmente las guías no han sido revisadas ni oficializadas por el área correspondiente dentro de la CSS.	Asegurar la existencia de guías de usuario acorde a la operatividad de la CSS y que éstas estén revisadas y aprobadas por el área correspondiente de la CSS.	Contar con información documental oficializada y estándar que permita la continuidad de las operaciones en el módulo de activos fijos en SAFIRO.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_07	Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO Existen activos fijos que comienzan a depreciarse en el sistema SAFIRO aún cuando su proceso de compra se encuentra pendiente de finalizar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Revisar la funcionalidad del sistema y adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Contabilización correcta de la depreciación de los activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_08	Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO En ocasiones las unidades ejecutoras utilizan clases de activos fijos incorrectos cuando se crea el dato maestro de activo fijo, debido a carencias del sistema (se identificaron al menos nueve clases de activos fijos que no se encuentran creadas en el sistema), aplicación de criterios contables/ financieros erróneos o error en la asignación de roles, responsabilidades, funciones y perfiles de puesto.	Ajustar la configuración de las clases de activos fijos para adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar la definición de roles, responsabilidades y el diseño del perfil de los puestos que tienen responsabilidad en la creación y clasificación de activos fijos.	Correcta clasificación de activos fijos para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_09	Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada El dato maestro del activo fijo del sistema SAFIRO no tiene campos requeridos para guardar la información de marca y modelo. Además, el campo donde se almacena el serial del activo no tiene los caracteres suficientes para anotar la totalidad de la información.	Habilitar la funcionalidad en el sistema que permita completar a nivel de dato maestro de activo fijo, los datos requeridos para el debido seguimiento y operatividad del mismo. Implementar gobierno de datos.	Seguimiento adecuado a las transacciones contables de acuerdo con los datos maestros del activo fijo registrados al momento de su compra.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_10	Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones Derivado de la información inconsistente que se genera en SAFIRO a lo largo del proceso de activos fijos, existen personas y puestos de trabajo orientados a la corrección de dicha información, los cuales no están reconocidos dentro de la estructura organizacional oficial de la CSS, por lo que impacta en la planificación y crecimiento de la estructura. Además, los puestos carecen de diseño apropiado, no hay claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	Rediseñar los perfiles, roles, funciones y puestos acorde al rediseño del proceso de activos fijos.	Contar con una planificación en el crecimiento de la estructura, puestos con un diseño correcto, claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_11	Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO Existe necesidad de homologación en la aplicación de criterios contables/financieros en todo el personal que participa en el proceso desde la solicitud de activos fijos que afecta la contabilidad. De igual forma con el sistema SAFIRO, existe necesidad de fortalecer los conocimientos de uso del sistema por el personal acorde al módulo que utilizan.	Desarrollar un programa de formación específico para fortalecer los conocimientos contables / financieros y uso del sistema para el personal involucrado en el proceso de activos fijos.	Personal con los conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado desempeño de sus funciones en el proceso de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

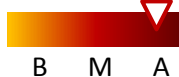
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_12	Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO Se comentó que la estrategia de comunicación que se manejó en la implementación de SAFIRO generó una expectativa en los usuarios que no se cumplió. Además, los usuarios comentan tener una percepción negativa de SAFIRO, debido a inconsistencias identificadas durante su operación, lo que no les incentiva a profundizar en su utilización.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_13	Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal de contabilidad tiene que unificar información de varios reportes del sistema SAFIRO y manipularlos en Excel para obtener la información que necesitan como un auxiliar de activos fijos y hojas de vida de activos fijos.	Contar en los sistemas con reportes de acuerdo a los requerimientos de la institución.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Información precisa y correcta para la toma de decisiones. Reportes a disposición de los usuarios que faciliten y apoyen en la operación para análisis de información y toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_14	Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos Actualmente la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS no cuenta con una estructura organizacional que muestre un área de activos fijos, por lo cual existe personal de otra área dedicado al registro contable de los mismos generando una sobrecarga laboral. Además los roles, funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidos.	Analizar la necesidad de diseñar e implementar un área específica para la contabilidad de activos fijos que esté incluida dentro de la estructura organizativa de la Dirección Nacional de Contabilidad.	Roles, funciones, perfiles bien diseñados y delimitación de responsabilidades laborales bien definidas, que estén alineadas a una estructura organizacional formalmente establecida.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_15	Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos Existen proveedores que venden a la institución tanto insumos como activos fijos. En estos casos el sistema SAFIRO utiliza la cuenta mayor relacionada a insumos y no a la cuenta contable relacionada con el ingreso de activos fijos, registrando la adquisición de activos como insumos.	Adaptar la configuración realizada en el sistema para que esté acorde a las reglas de negocio. Adecuar la cuenta de mayor especial (CME).	Existencia e integridad de activos fijos reportados en la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
AF_CA_16	Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental A los activos fijos registrados en el sistema SAFIRO se les incluye de forma automática un 10% como valor de rescate, el cual no se encuentra normado por la contabilidad Gubernamental.	Adaptar la funcionalidad del sistema para que esté acorde a la normativa de la institución.	Integridad de los saldos presentados en las cuentas contables que conforman la propiedad planta y equipo del Estado Financiero de la entidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_17	Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros No existen reportes que se generen desde el sistema para la presentación detallada de las pólizas de seguros del equipo rodante ante la Administración de Seguros, realizando los mismos en hojas de EXCEL. Lo anterior genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.	Automatizar la generación de los reportes que muestren el equipo rodante asegurado, requeridos para la presentación a la administración de seguros.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados como equipo rodante de la CSS ante la administración de Seguros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_18	Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO Al momento de la implementación del Sistema SAFIRO en la CSS, los registros contables de propiedad, planta y equipo de las cargas iniciales, se realizaron como partidas afectando las cuentas de mayor que conforman el Balance General de la Institución. Por lo anterior, no existe una dispersión por Unidad Ejecutora que presente el detalle de los activos que conforman esas cargas iniciales, en el sistema SAFIRO.	Dispersar en el sistema los activos fijos por unidad ejecutora considerando la carga inicial al momento de implementar el Sistema SAFIRO.	Correcta clasificación y presentación de activos fijos por unidad ejecutora, que muestre el detalle de cada cuenta mayor revelada en el Estado Financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_19	Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO Al momento de implementar el Sistema SAFIRO, la cuenta Saldo 1612 incluyó montos que correspondían a los bienes (equipo de computación, mobiliario y equipo, etc.). Actualmente, la clasificación de los mismos no se ha realizado a nivel de sistema, provocando que los mismos estén generando depreciaciones incorrectas.	Reclasificar los activos incluidos en la cuenta nombrada 1612, a las cuentas de mayor correspondiente, en el sistema SAFIRO.	Cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_20	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_21	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos, prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de Mejora relacionada: AF_BP_08.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital No se identificaron medios para entregar información y/o requerimientos para inscripción de empleadores de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de la política Cero Papel. Según los procedimientos actuales, la entrega de requerimientos debe ser de forma física en las ventanillas de atención. Así se establece en la página web de la institución al momento del estudio diagnóstico. Existe trabajo manual realizado al momento de la captura de los datos del empleador para su inscripción, lo que duplica el trabajo que realizó inicialmente el empleador al llenar la información en los formularios de inscripción.	Revisar las políticas organizacionales para reforzar la realización de trámites de forma digital.	Medios para entregar información y requerimientos de inscripción de forma digital, disminuyendo el trabajo manual y duplicidad de actividades en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

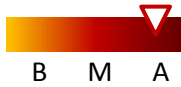
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_02	Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías El sistema SIPE cuenta con una alerta para identificar las inscripciones tardías, pero no se está generando de forma automática una acción para realizar la multa correspondiente.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 75 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_03	Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo El sistema SIPE no identifica incumplimientos al art. 77 del Reglamento General de Ingresos, en relación a la no afiliación de empleados.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 77 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_IN_04	Deficiencias en relación al servicio al cliente En el proceso actual se debe evidenciar dos veces la presentación de la planilla (al	Revisar el diseño del flujo de proceso actual. Revisar los tiempos de ejecución y respuesta,	Eliminar duplicidades en el proceso y mejorar el servicio al cliente.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	momento de la inscripción y al momento de la afiliación de los empleados en el sistema), duplicando el requerimiento para el empleador. El periodo para entregar al empleador la clave de acceso al sistema es de 3 a 5 días, un tiempo elevado para el promedio. Cabe resaltar que no existe un aviso al empleador de cuándo es activado su acceso al sistema. Además, el empleador cuenta con 6 días hábiles para inscribir y afiliarse a sus empleados desde la contratación; debido a la dependencia de la afiliación y la inscripción que existe en el proceso actual y los tiempos para generación del acceso al sistema, éste último podría estar siendo sujeto a una multa por razones fuera del alcance de su accionar.	conforme a las necesidades del proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Información y comunicación □ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_05	Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo El alcance de las actividades realizadas en la sub-área de Verificación del Departamento de Inscripción, ha sido modificado sin un estudio previo de cargas laborales, para responder a la solicitud de entes externos a la institución, de verificar a todos los empleadores y empleados inscritos que son extranjeros. Esto ha ocasionado un incremento en el volumen de trabajo, en el momento del levantamiento de información, la cola de trabajo presenta un tiempo de espera para atención de uno a dos años inclusive (más de 3000 casos pendientes de procesar).	Evaluar la necesidad de realizar un estudio de cargas de trabajo y analizar la disponibilidad de las herramientas de trabajo con que cuentan para realizar sus funciones. Verificar la afectación que tiene la inscripción de extranjeros para la institución y determinar si es necesario mantener la priorización en la investigación de las mismas.	Medición y adecuación de cargas de trabajo. Cumplimiento con los objetivos departamentales. Eficiencia y eficacia de los procesos. Asegurar la correcta recaudación de prestaciones laborales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_06	No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE Las multas por afiliación e inscripción del empleador tardías, no se gestionan en SIPE. Por lo que se realiza un control manual mediante Excel, el cual se actualiza cuando se presentan solicitudes de “Paz y salvo”, donde se requiere una verificación de saldos con Apremio y Cobro. Se comunicó al equipo consultor que debido a que este control es retroactivo en la mayoría de los casos, existe el riesgo de que se presenten problemas al momento de la recaudación.	Contar con sistemas informáticos que permitan la gestión de multas y el registro de los cobros de las mismas.	Evitar procesos manuales innecesarios, contar con información financiera fiable, respeto de las reglas de negocio y mejora de la recaudación.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_07	Deficiencias en el rendimiento del sistema SIPE es una plataforma lenta, en algunas ocasiones incluso deja de funcionar y en otras no permite iniciar sesión, lo cual afecta el área de inspección. Esto porque los inspectores deben realizar consultas en el sistema antes de realizar las visitas de campo, lo que ocasiona deficiencias operativas como reprocesos, pérdida de recursos, fiscalizaciones inefectivas, entre otros	Estabilizar los sistemas para que puedan satisfacer las necesidades de la institución.	Mejorar la oportunidad en tiempo para la realización de labores del departamento y resolución de problemas. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_08	Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción El sistema SIPE no deshabilita a los asegurados voluntarios con más de 3 meses de morosidad, según establece el art. 50 del Reglamento de afiliación e inscripción: “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...)”	Contar con sistemas informáticos que permitan el registro de las multas y den cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Cumplimiento con el marco regulatorio de la institución. Información fiable soportando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_09	Duplicación de Facturación Se identificó la generación de facturación doble en el sistema SIPE, relacionada a asegurados voluntarios y empleadores domésticos, los cuales son corregidos a partir de los reclamos presentados por los asegurados. Los casos de asegurados voluntarios son ajustados por el área de seguros voluntarios mediante la funcionalidad de recálculo; además, los pagos relacionados deben ser reasignados por el personal de analistas de SIPE. Los casos de empleadores domésticos son asignados al departamento de investigación.	Procurar que la plataforma tecnológica que se utilice, refleje la facturación de forma correcta.	Información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar el servicio al cliente. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_10	Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos El proceso de comunicación y formación para la implementación del sistema SIPE a las áreas involucradas y afectadas fue escaso y poco profundo.	Planificar esquemas robustos para la implementación de nuevos sistemas (socialización, capacitación y cambio).	Utilización óptima de las herramientas implementadas y mejor disposición del usuario para el uso de las mismas.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_11	Procedimientos desactualizados Los procedimientos de trabajo bajo los cuales operan, así como los descriptivos de puesto, no están actualizados.	Actualizar los procedimientos y descriptivos de puestos.	Contar con procedimientos y descriptivos de puestos actualizados.	☒ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

IG_IN_12	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A



ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IV_05, IG_AS_06, IG_RE_09.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas La CSS cuenta con políticas para realizar la entrega de fichas de manera digital; sin embargo, ante la ausencia de una política institucional enfocada hacia la digitalización de los servicios, esta modalidad no ha tenido mayor impacto en los empleadores. Actualmente, la mayoría de asegurados se mantiene bajo el esquema tradicional de entrega de fichas físicas.	Evaluar la posibilidad de que, enfocados en una cultura de cero papeles, se digitalice el proceso para la entrega de las fichas para todos los asegurados.	Mejorar el servicio al cliente y trasladar responsabilidades al asegurado y/o empleadores en relación a la revisión de sus cuotas y disposición de las fichas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_02	Deficiencias en información de sistema: Morosidad El sistema en ocasiones refleja información errónea en relación a la morosidad de los empleadores, lo que afecta el proceso de entrega de fichas en ventanillas. Además, esto genera reprocesos para el área de planillas y otras áreas.	Realizar los esfuerzos necesarios para contar con información confiable y oportuna en los sistemas de información y bases de datos, utilizadas como referencia para la generación de las fichas de los empleadores.	Mejorar el servicio al cliente. Eliminar actividades manuales innecesarias y reprocesos. Información confiable en los sistemas utilizados para consulta.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_PL_03	Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes El sistema SIPE no cuenta con mecanismos que posibiliten validar la integridad de los reportes que genera (no cuenta con información requerida, como: la cantidad de líneas del reporte, sumatorias totales de los montos reportados, entre otros). Se han identificado algunos reportes con inconsistencias dentro de los mismos (Ejemplo: reportes con celdas en blanco).	Generar reportes confiables desde los sistemas utilizados y contar con mecanismos para probar la integridad de la información dentro de los mismos.	Reportes confiables y facilidad de aplicar pruebas para verificar la integridad de la información contenida. Información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	□ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_04	Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 Mensualmente el Jefe de Planillas realiza el proceso de generación de facturación de los asegurados domésticos y voluntarios, por medio de actividades manuales de cruce de reportes e información. Además, existen inconsistencias a nivel de sistema. Las mismas se enuncian a continuación: ▶ La cantidad de líneas en el reporte de asegurados domésticos y voluntarios no coincide con la cantidad de líneas del reporte de facturaciones realizadas. La CSS solicitó la corrección al proveedor del sistema, mas no se tenía una respuesta al respecto al momento de la entrevista.	Procurar que el sistema informático que se utilice genere, de forma automática, la inhabilitación de los asegurados en cumplimiento del marco regulatorio vigente.	Eliminación de actividades manuales innecesarias. Cumplimiento con el marco regulatorio vigente. Contar con información financiera confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	► Según el artículo 50 del Reglamento de afiliación e inscripción “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...);” no obstante, el sistema no se encuentra parametrizado para suspender a asegurados voluntarios con más de tres meses de morosidad.				
IG_PL_05	Deficiencias en el rendimiento del sistema Después de haber realizado la carga de la planilla por parte del empleador, el sistema se tarda entre 3 y 5 días procesando la factura y habilitando la descarga de la misma al empleador, para que éste pueda efectuar el pago.	Mejorar el rendimiento del sistema informático que se utilice para la declaración y administración de planillas, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecución de los procesos relacionados.	Mejorar el servicio al cliente. Contar con información oportuna.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_06	Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE Desde el momento de la implementación del sistema SIPE, y hasta la facturación del mes cuota septiembre 2013, se realizó facturación de oficio; lo que, en combinación con una deficiencia en la carga de la data inicial al sistema (se cargaron empleadores inactivos como activos, a los empleadores activos se le reactivaron empleados que ya no se encontraban activos, entre otros), causó que: ► Si un empleador omitió la declaración del primer mes cuota el sistema le facturó de oficio en función a la información cargada desde Mainframe a SIPE, la cual se determinó que no siempre era correcta.	Depuración de la información de los sistemas informáticos que soporten los registros contables de la institución.	Información confiable y depurada, alimentando los estados financieros de la Institución. Mejora en servicio al cliente. Contar con información fidedigna para la emisión de reportes desde el sistema utilizado y la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	- Se presentaron casos en que el funcionamiento del sistema se vio interrumpido, implicando errores en la captura de la data reportada por los empleadores hacia SIPE. - Actualmente el sistema SIPE sigue cargando morosidad a las cuentas individuales de los empleadores afectados que aún no se hayan presentado para regularizar su situación. No se cuenta con un detalle específico de los mismos.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_07	Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas A partir del mes cuota octubre 2013, se solicitó que el sistema dejara de emitir facturaciones de oficio para empleadores naturales y empresas. Por lo que si un empleador no declara su planilla en un mes, el sistema no genera la factura. El sistema no emite ninguna alerta hacia la CSS al respecto, y que además, al siguiente mes el empleador puede proceder con su declaración de forma normal.	Modificar el diseño del proceso, estableciendo la emisión de facturaciones de oficio en aquellos casos que el empleador haya omitido la presentación de su planilla. Así, en caso de requerir correcciones en la planilla que se estaría generando de oficio, las mismas deban ser presentadas como planillas complementarias, con los niveles de aprobación adecuados. Considerar la necesidad de contar con alertas emitidas por parte de los sistemas informáticos utilizados, que permitan tanto a la CSS como al empleador detectar omisiones de declaraciones de planillas. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en	Mejorar los controles en relación a la facturación mensual de las cuotas empleado-empleador de las personas físicas y jurídicas reportadas ante la CSS. Contar con información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar la información de los reportes de morosidad. Mejorar el servicio al cliente. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
		la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.			

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_08	Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias en el departamento de Investigación, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresarle a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	créditos generados en el sistema son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla únicamente al mes cuota actual y al anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_09	Deficiencias del sistema informático: Reportes Los reportes con que actualmente cuenta el sistema fueron desarrollos posteriores al inicio en producción del mismo, y no incluyen toda la información que requiere la institución.	Generar reportes confiables desde los sistemas informáticos que se utilicen y que den respuesta a las necesidades de la organización.	Reportes confiables e información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_PL_10	Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador En el momento que el empleador realiza una declaración, el sistema no presenta alertas/avisos al mismo sobre situaciones de morosidad o irregularidades.	Habilitar al empleador visibilidad de su situación ante la CSS, para que pueda tomar medidas oportunas para disminuir afectaciones negativas.	Mejorar el servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_11	Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas SIPE no cuenta con la funcionalidad para hacer carga masiva de empleados de una planilla. Actualmente se está utilizando el aplicativo SYSMECA como soporte del sistema SIPE para brindar la posibilidad a los empleadores de realizar cargas masivas de las planillas. Sin embargo, la data captura en SYSMECA no cumple con los requerimientos de registro de SIPE en relación a la carga del décimo tercer mes, por lo que se generan errores en el traslado de la información de un sistema a otro.	Contar con un sistema informático que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema informático. Fiabilidad de la información financiera. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_12	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que estos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_13	Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos El proceso de comunicación de la implementación del habilitador tecnológico fue únicamente dirigido al responsable de la unidad. De igual forma el proceso de capacitación fue rápido, teórico y con poca profundidad.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio. Establecer un proceso de capacitación que tenga la suficiente duración y profundidad para garantizar la adquisición de nuevos conocimientos.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas. Desarrollar los conocimientos y habilidades requeridas para la adecuada operación de los habilitadores tecnológicos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_01	Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras En ocasiones el lector, utilizado para la identificación de cuotas empleado-empleador en ventanillas, no lee el código de barras. Cuando esto ocurre, se requiere ingresar los datos de forma manual (afectando la alternativa de "Pago por Otros").	Contar con sistemas informáticos que permitan una recaudación eficiente y minimicen los procesos manuales.	Mejorar servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_RE_02	Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos Los pagos registrados como "Pago por otros" no son aplicados y dispersados. La trazabilidad de los mismos no se realiza, a menos que el afectado presente un reclamo ante la CSS.	Contar con sistemas informáticos que apliquen los pagos correctamente y que permitan dar trazabilidad y solución oportuna cuando sea requerido. Crear / modificar políticas relacionadas.	"Pago por Otros" aplicados y dispersados de manera correcta y oportuna. Disminución en la afectación al cliente final (empleados y empleadores).	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

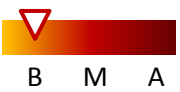
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_03	Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes No existe confiabilidad en los reportes e informes de recaudación emitidos por Caja Pagos, por lo que se llevan procesos manuales en paralelo para la creación de reportes que solventen las diversas necesidades. Además, afecta el nivel de revisiones que el departamento percibe requerir.	Contar con sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la CSS (reportes).	Reportes confiables para la toma de decisiones. No duplicidad de tareas y disminución de labores manuales innecesarias.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_04	Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación El sistema SIPE no está replicando de forma inmediata los registros de Caja Pagos, lo que puede afectar al empleador en relación a morosidades reflejadas de forma errónea.	Contar con sistemas que permitan gestionar la recaudación desde una sola plataforma tecnológica y que la misma se vea reflejada en el momento en que ocurre.	Información confiable y oportuna soportando la contabilidad. Mejora del servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_05	Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja A pesar de que la factura presentada por el empleador para realizar su pago posee el detalle de la dispersión del mes cuota correspondiente, el recibo entregado no lo refleja; lo que no permite visualizar el detalle del periodo o periodos afectados. En ocasiones la afectación que hace el sistema es distinta a la factura aportada, lo que puede generar inconvenientes en la facturación futura del abonante.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Presentar el detalle adecuado en el recibo de caja y modificar el flujo de proceso. Analizar el impacto de la re definición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eficacia y eficiencia en los procesos contables. Mejorar el servicio al cliente. Integridad de la información que soporta la contabilidad. Descriptor, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_06	No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión No existe un proceso de conciliación de la recaudación versus la dispersión. Al momento de la entrevista, no se sabía la forma en que el sistema hace la dispersión.	Definir el proceso de Conciliaciones y adecuar el sistema en cumplimiento de este proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Recaudación y dispersión conciliadas. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_07	Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas La consulta de información relacionada a transacciones está delimitada para el ejecutor y su supervisor, por lo que se requiere hacer una labor de trazabilidad extensa cada vez que es necesaria información relacionada a transacciones.	Asignar adecuadamente los accesos del sistema, según las necesidades operativas.	Acceso a la información en el momento oportuno. Eliminar actividades innecesarias en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_08	Afectaciones al ambiente laboral Por los errores generados por el sistema, otras áreas responsabilizan de forma directa al personal del departamento de recaudaciones (cajeros), lo que ha causado malestar, detrimento de las relaciones entre áreas y un ambiente laboral desfavorable.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Implementar un esquema de búsqueda de soluciones inmediatas, en donde participen representantes de cada área afectada para construir soluciones en conjunto y que éstas sean validadas por los responsables de departamento	Contar con un esquema de trabajo colaborativo entre áreas, que encuentre soluciones prácticas a los problemas comunes y que permita un mejor flujo de comunicación, mejores relaciones interdepartamentales y mejora del ambiente laboral.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_09	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_IV_05.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_01	Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad El reporte del que se dispone actualmente por medio del sistema SIPE, no cumple con los requerimientos de detalle (estatus del empleador, las agencias donde se paga, entre otros) que requiere el departamento, por lo cual, los reportes de morosidad son recibidos de la Dirección Nacional de Informática (modificado al detalle requerido); sin embargo, se reciben cada 6 meses aunque se requieren mensualmente. Así, la oportunidad con que se recibe el reporte no permite el análisis oportuno de la antigüedad de la morosidad y la gestión de cobro. Además, este reporte es depurado de forma manual, pues contiene información inexacta. Por el volumen existente de morosos (+35000), esta depuración del	Habilitar la generación del reporte de morosidad mensualmente, según las necesidades de la CSS.	Información en tiempo para realizar estudios adecuados y aplicar el seguimiento a los abonantes morosos. Recuperación oportuna de la cartera de Cuentas por Cobrar.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	reporte es parcial a partir de una revisión aleatoria de morosos. El resultado de esto es el reporte que se publica a nivel nacional, según lo establece la Ley 51 en su art. 15.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_02	Deficiencias del sistema informático: Convenios En el sistema SIPE, cuando un empleador cuenta con un convenio de pago concertado y realiza una corrección de planilla, el estatus de convenio desaparece y el seguimiento del mismo debe ser manual. A partir de ese momento, todas las facturas de dicho empleador indicarán que se encuentra moroso. Además, la situación descrita anteriormente, impide que se generen otros convenios en el sistema para este empleador. La información de los convenios administrados de forma manual, no alimenta adecuadamente los estados financieros.	Todos los trámites relacionados a la gestión de planillas (planillas complementarias, convenios de pago, generación de facturas y otros) deben ser administrados en el sistema que se utilice.	Eliminación de procesos manuales innecesarios. Información confiable e íntegra revelada en los estados financieros. Centralización e integración de la información.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_03	Deficiencias del sistema informático: “Paz y Salvo” La función para la generación de “Paz y Salvo” existe en el sistema SIPE, pero no se encuentra funcionando, por lo que se genera desde el sistema MAINFRAME.	Centralizar funciones para administración de Apremio y Cobro en un solo sistema informático.	Mejora del servicio al cliente. Eliminación de procesos manuales innecesarios. Centralización e integración de la información.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_AP_04	Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones Las multas mediante resoluciones no son facturadas ni registradas en el sistema SIPE. Las mismas son registradas en el sistema MAINFRAME. El pago por una multa se realiza en Caja Pago y se clasifica en la cuenta directa de la multa (1411-70-01).	Habilitar la facturación y el registro de todas las multas en el sistema informático que se utilice.	Contar con información confiable soportando la contabilidad. Mejorar la recaudación Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_05	Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad Dos días antes del cierre del mes, el sistema comienza a calcular morosidad para los convenios existentes que no hayan cancelado su letra del mes, lo cual es incorrecto. Al día de la entrevista, los casos con este problema no habían sido solucionados en el sistema.	Configurar el sistema utilizado para calcular interés de los convenios de acuerdo al marco regulatorio vigente.	Mejorar la integridad de la información. Reportes con información veraz y oportuna. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_06	Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago Como consecuencia de que los Juzgados Ejecutores no tengan módulo en el sistema SIPE, los cobros relacionados a los arreglos de pago no se replican en el sistema, sino que deben ser cobrados manualmente a través de un comprobante de caja crédito que, posteriormente, se debe mandar a aplicar en SIPE para ser volver a ser dispersado a las facturas negociadas. Esta aplicación del pago en SIPE no se realiza de manera oportuna (en ocasiones tarda más de tres semanas).	Incluir en el sistema que se utilice las funcionalidades necesarias para que el mismo cumpla con los requerimientos de todos los interesados en la organización. Habilitar en los sistemas informáticos las funciones que permitan la identificación y la aplicación automática de los cobros relacionados a arreglos de pagos.	Cobros y aplicación de arreglos de pago, registrados adecuada y oportunamente en el sistema. Eliminación de trabajos manuales innecesarios. Eliminación de la dependencia de terceros para la ejecución de las operaciones internas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_07	Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda A pesar de que la funcionalidad de certificaciones de deuda se encuentra habilitada en SIPE, existen circunstancias en que, por inconsistencias identificadas en el sistema, las certificaciones de deuda se deben realizar de manera manual.	Utilizar un sistema informático que permita la realización de funciones organizacionales de manera adecuada, de forma que los procesos y las dependencias entre los mismos no se vean afectados.	Eliminar actividades manuales innecesarias. Procesos eficientes y eficaces. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_01	Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas Actualmente el departamento no realiza trabajos de investigación de oficio, si no posterior a la presentación de una denuncia. Además el sistema SIPE no contiene reportes de situaciones anómalas (Ejemplo: reportes de omisiones de declaración), ni tampoco arroja alertas cuando se requieren acciones del área de investigación.	Habilitar reportes y alertas que permitan al departamento de Investigación trabajar de oficio, y atender con oportunidad requerimientos que pertenecen a su alcance.	Atención en tiempo de situaciones anómalas. Reportes con información veraz y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_02	Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los créditos generados en el sistema	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla al mes cuota actual y al mes cuota anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_03	Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas La opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, y se procede a facturar nuevamente el mes con las correcciones. Lo anterior repercute en diversos aspectos, como lo son la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros. Así, la información reportada por el sistema presenta variaciones constantemente de manera retrospectiva.	Contar con sistemas informáticos que permitan visualizar todos los históricos de las transacciones registradas en el mismo (ajustes, correcciones, modificaciones, entre otros). Contar con reportes contables que presenten los efectos de las modificaciones de manera prospectiva. Regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis al requerimiento del empleador.	Trazabilidad de todos los registros en los sistemas de información. Información confiable revelada en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_04	Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría El sistema SIPE no cuenta con la funcionalidad para facturar los alcances de auditoría.	Habilitar, en el sistema que se utilice, la funcionalidad de realizar la facturación de alcances de auditoría.	Facturar los alcances de auditoría, en cumplimiento de las reglas de negocio.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_IV_05	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_RE_09.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_01	Requerimiento de acceso a información Los colaboradores del departamento de UNADEM actualmente requieren del permiso del juzgado ejecutor para la revisión de la documentación que les permita validar/soportar la incobrabilidad de una cuenta.	Habilitar al departamento de UNADEM para realizar sus funciones, de forma oportuna e integral, asegurando el acceso a la información que requieran, previo análisis de los accesos y definición de responsabilidades.	Información oportuna para determinar incobrabilidad de cuentas morosas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_02	El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE, por lo que para asignar el estatus de incobrable a una cuenta, dependen del Departamento de Innovación y el mismo puede tardar periodos largos en cumplir con el requerimiento. Los registros de los asientos contables que reflejen las resoluciones de junta directiva, relacionadas a las cuentas aprobadas allí como incobrables, deben realizarse en un tiempo no mayor a 30 días. Sin embargo, por la dependencia mencionada este reporte no puede ser enviado para su respectivo registro con la oportunidad debida.	Procurar que el sistema que utilice la organización, permita realizar la asignación del estatus de incobrable en el momento oportuno, previo análisis del requerimiento y sus controles en el proceso.	Registro de información en tiempo oportuno para toma de decisiones y visualización en la contabilidad de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_01	Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información La base de datos SIPE está siendo administrada por el proveedor del sistema SIPE, lo que conlleva a la exposición de la información o la manipulación por parte de terceros.	La administración, control y acceso de las bases de datos deben ser ejecutados por la CSS, con la finalidad de asegurar la seguridad y privacidad de la información, así como la disponibilidad de la misma para uso de la CSS. Validar la existencia y robustez de los SLAs (Acuerdos de Nivel de Servicio, por sus siglas en inglés) con proveedores de servicios tecnológicos.	Disminuir la dependencia que tiene la organización con terceras partes para acceder a su información. Seguridad de información administrada adecuadamente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_02	Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes Existe un proceso en el que se interviene manualmente para transformar la información que es obtenida del sistema SIPE, y que es registrada en la contabilidad de la institución. Lo anterior se debe a la ausencia de interfaces automáticas entre el sistema SIPE y SAFIRO.	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable.	Centralización de la información y disminución de procesos manuales innecesarios. Minimizar errores de transferencia de información entre sistemas. Información veraz y oportuna soportando la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_03	Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables Los reportes proporcionados por el proveedor presentan información histórica de pagos realizados desde el comienzo del sistema SIPE de todas las agencias a nivel nacional, y no solo la información del último mes. A la Dirección Nacional de Innovación le resulta impracticable determinar cuáles han sido las modificaciones en la data histórica. A partir de la información compartida por el proveedor, la Dirección Nacional de Innovación procede a elaborar el “Layout” que se carga al sistema SAFIRO sobre los pagos dispersados de la cuota empleado empleador. Debido a que la Dirección Nacional de Innovación solo procesa la información de los meses corrientes reportados, los	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable, y que dé cumplimiento al marco regulatorio de la institución.	Cumplimiento a las reglas de negocio. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con Información confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cambios en la información histórica no se trasladan al sistema SAFIRO. La dispersión de los pagos se realiza dentro del sistema SIPE y no se sabe con certeza cuál es la regla que aplica el mismo para realizarla. Hay casos en que el monto de la dispersión es mayor al monto de la cuota pagada, también hay casos donde la dispersión no se realiza y refleja montos iguales a cero.				
IG_TI_04	Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión El área de la dirección nacional de innovación desarrolló un aplicativo para que se puedan consultar los pagos aplicados por agencia, además se puede consultar el detalle de los pagos recibidos y la dispersión de los mismos, utilizando como insumo los reportes del proveedor de SIPE.	Contar con un sistema que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema de información. Fiabilidad de la información. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_05	No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos Para la implementación de SIPE, no se incluyó a la Dirección Nación de Informática en la preparación de requerimientos. Y su participación fue enfocada a ser proveedores de información.	Involucrar a la Dirección Nacional Ejecutiva de Tecnología e Innovación en toda implementación relacionada a sistemas informáticos.	Disponer de personal dentro de la CSS que pueda tener el conocimiento y especialización requeridos para brindar el soporte adecuado a las operaciones. Filtrar errores de alcance e integración durante la ejecución de proyectos de implementación de sistemas informáticos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_01	Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional El objetivo de la creación del área de Analistas de SIPE fue la cobertura de brechas funcionales identificadas después de la implementación del sistema SIPE.	Desde el surgimiento de las necesidades, se debe involucrar a todas las áreas interesadas / afectadas para incluir los requerimientos necesarios, procurando el cumplimiento de los objetivos y alcances definidos en los proyectos. Previo a la creación de un puesto o área nueva, se debe realizar el estudio correspondiente para fundamentarlo en un proceso correctamente diseñado y permanente.	Se evita el crecimiento innecesario de la estructura organizacional, para dar solución a errores de sistemas informáticos. Colaboradores enfocados en el desarrollo de actividades que pertenecen a la cadena de valor, visión y misión de la organización. Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos organizacionales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_02	No depuración oportuna de pagos no aplicados Además de la atención al cliente, el área de Analistas de SIPE fue creada con el objetivo de realizar una depuración de la data del sistema en relación a la falta de aplicación de los “pagos por otros”; no obstante, dicho objetivo fue relegado a un segundo plano debido a la gran cantidad de inconsistencias surgidas en el sistema, y que requieren de asistencia de los analistas. Por esto no se cuenta con un proceso de depuración de manera proactiva, sino que las correcciones son realizadas cuando se presenta el empleador con sus reclamos.	Considerar la necesidad de ejecutar un proceso de depuración de datos de los sistemas informáticos que utiliza la organización.	Contar con información contable confiable en los sistemas de información de la organización.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_03	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos Actualmente el control de los casos de análisis recibidos por el área es llevado manualmente. Además, no se identificaron medios para archivar los casos atendidos por los analistas de SIPE de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de Cero Papel.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de casos abiertos de servicio al cliente. Crear/aplicar una política para el archivo digital de documentos.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos. Disminuir la huella ambiental de la organización.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_04	Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores La visualización que tiene el área de analistas no permite conocer si el empleador tiene multas pendientes de pagar en apremio y cobro o bien, si tiene algún caso abierto en el área de investigaciones.	Contar con un archivo digital de expedientes de empleadores, que permita su consulta en el momento oportuno, para prestar los diferentes servicios al cliente con información veraz.	Aumento de eficiencia y eficacia de los procesos. Mejorar el servicio al cliente. Eliminar procesos manuales innecesarios.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_05	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor El control de la integridad, del status y el seguimiento de las comunicaciones con el proveedor de SIPE, son realizados manualmente y de manera individual por cada uno de los analistas encargados de la comunicación con el mismo. Lo anterior implica que, al día de la entrevista, no se cuente con un status único del área al respecto.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de los casos y comunicaciones mantenidas con el proveedor.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_06	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_IV_05, IG_RE_09.	rapidez en la solución a los requerimientos.	Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.		

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_01	Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE El Departamento de Contabilidad de Ingresos, manifestó que no fueron tomados en cuenta para la implementación de SIPE. Aunque dicen haber asistido a algunas de las reuniones iniciales para el levantamiento de requerimientos de usuario, indican que se les dejó de tomar en cuenta, por lo que sus opiniones y requerimientos no fueron considerados. El departamento no tiene módulo en este sistema; no obstante, los colaboradores tienen acceso de consulta.	Desarrollar una cultura de proyectos en la organización, y respaldarla con el marco metodológico y equipo de trabajo que lo soporte.	Inclusión de los requerimientos necesarios para que el producto de toda iniciativa sea capaz de satisfacer, de forma integral, las necesidades organizacionales que la generaron. Información financiera confiable. Mejorar la operatividad de la Institución.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_02	Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones La CSS factura y recauda los conceptos de Impuesto Sobre la Renta y de Seguro Educativo, los cuales deben ser trasladados posteriormente al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría, respectivamente. La información real se recibe con retrasos de hasta un año, la cual incluye solamente los cobros que fueron aplicados y dispersados por el sistema. Actualmente, debido a la no disponibilidad de información oportuna, se está haciendo un traslado mensual de fondos basado en estimaciones.	Contar con sistemas informáticos que trasladen datos de forma automática y permitan visualizar la información confiable en el momento que se requiera.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_03	No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados El sistema únicamente considera como “pago aplicado” aquellas cuotas 100% canceladas. Cualquier pago recibido por una cantidad menor, a la correspondiente por la planilla reportada, no será aplicado en el sistema y se mantiene la morosidad hasta tanto sea cancelado en su totalidad. No existe un reporte que sirva como soporte contable para conocer los pagos que no fueron aplicados y dispersados.	Considerar la posibilidad de contar con reportes contables que soporten los saldos de las cuentas contables relacionados a los pagos no aplicados.	Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_04	Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios La política de registro de los convenios es el devengado; no obstante el sistema SIPE únicamente está configurado para registrar convenios por el método de caja. Por lo que, se emitió una directriz por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración, que establece que los convenios nuevos de saldos creados en SIPE sean registrados por el método de caja. Sin embargo, recientemente, la Dirección Nacional de Contabilidad solicitó regresar al método del devengado. Dicha acción se encuentra pendiente por limitaciones del sistema.	Contar con un sistema que dé cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_05	Dualidad de sistemas contables Actualmente la Institución cuenta con dos sistemas contables (MAINFRAME, SAFIRO). El departamento de contabilidad realiza registros de forma manual en MAINFRAME, que posteriormente son trasladados con intervención manual a SAFIRO. Además, existen otros asientos contables que son registrados directamente en SAFIRO por la Dirección Nacional de Contabilidad. Lo anterior puede generar la duplicidad de registros contables, trabajos manuales innecesarios e inconsistencias en la contabilidad.	Centralizar los procesos de registro y gestión de la información contable.	Evitar duplicidad en los registros contables. Eliminar trabajos manuales innecesarios. Contar con reportes confiables.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_06	Limitaciones de acceso a sistemas contables La totalidad de registros contables se encuentran cargados en SAFIRO. El departamento de Contabilidad de Ingresos cuenta con 2 accesos a este sistema, aunque el área cuenta con más de quince (15) colaboradores. Además, solo un colaborador del área realiza funciones (registro de solicitud de traslado de impuestos) en SAFIRO; su conocimiento se limita a las funciones que ejecuta, y el resto de colaboradores indican que desconocen el funcionamiento del sistema. Actualmente el área se encuentra normada bajo los procedimientos: 126-2006, 130-2006, 135-2007, 165-2004, 255-2008; los mismos no se encuentran actualizados según los cambios operativos que se presentaron producto de las implementaciones de SIPE y SAFIRO.	Habilitar a los colaboradores de la institución los accesos a las herramientas tecnológicas que requieran para realizar sus funciones de forma oportuna y eficiente. Así como capacitación e información en relación a las mismas que puedan requerir para su uso correcto. Considerar la posibilidad de contar con procedimientos y descriptores de puestos, que se encuentren actualizados según las necesidades de la institución.	Contar con colaboradores capacitados para realizar sus funciones correctamente y dar un uso adecuado a las herramientas disponibles. Mejorar los procesos organizacionales. Contar con información documental que garantice la continuidad de la operación.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_07	Conciliación tardía de cuentas El cuadro de la recaudación por agencias y los registros contables se llevó a cabo hasta julio 2012, mediante el uso del sistema MAINFRAME; no obstante, a partir de la implementación de SIPE, la información relacionada a los cobros aplicados no se ha presentado de manera oportuna, causando que el proceso no se realice en tiempo (por ejemplo, el “Layout” de todo el periodo 2016 se recibió hasta marzo 2017).	Contar con un sistema que traslade la información de manera automática y oportuna.	Mejora de la trazabilidad de los registros contables. Contar con información contable veraz y oportuna. Eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_08	Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad El departamento de Contabilidad de Ingresos realiza un proceso de agrupar los diferentes ingresos corrientes, de capital y devengados en formato de reporte para enviarlos a la Dirección Nacional de Contabilidad. Debido a la limitación para visualizar la información relacionada a las transacciones de SIPE, actualmente este proceso refleja solo los ingresos registrados en Mainframe de las cuotas empleado - empleador (relacionado a periodos previos a la implementación de SIPE) y los otros ingresos.	Contar con un sistema de información que permita la visualización de la información de forma oportuna y confiable, para la emisión de reportes y toma de decisiones.	Contar con información oportuna y confiable. Eliminación de procesos manuales.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_09	Cuentas por cobrar basadas en estimaciones Debido a la poca confiabilidad en la información registrada en SIPE, actualmente se registran cuentas por cobrar basadas en estimaciones dentro de las cuentas de orden de la entidad, las cuales corresponden a la facturación de la cuota empleado empleador y al aporte estatal del 0.8% sobre los salarios reportados; estas cuentas son presentadas en el estado financiero.	Contar con un sistema de información que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna. Eliminación de procesos manuales.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_10	Contabilización inadecuada de las notas de crédito Los empleadores pueden generar cambios en planillas ya presentadas y canceladas (correcciones de planilla), lo cual permite la creación de notas de crédito a favor de los empleadores. Actualmente en la contabilidad no se registran las transacciones correspondientes a la generación (incremento del pasivo) de las notas de crédito, sin embargo las aplicaciones (disminución del pasivo) de las mismas si tienen impacto contable. Por tanto no se consigue el balance de la cuenta.	Contar con un sistema informático que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Presentado por

AURORA DÍAZ G.

Representante Legal
Ernst & Young Limited Corp.

Aprobaciones

Aprobadores	Nombre	Firma
▪ Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Tecnología		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Prestaciones Económicas		
▪ Director Nacional de Compras		
▪ Director Ejecutivo Nacional Infraestructura y Servicios de Apoyo		
▪ Director Nacional de Planificación		
▪ Director Nacional de Ingresos		
▪ Director Nacional de Auditoría		
▪ Director Nacional de Contabilidad		
▪ <i>Director Nacional de Logística</i>		

- *Director Nacional de Asuntos Administrativos*
- *Director Nacional de Finanzas*
- *Unidad Técnica de Inversión*
- *Gerente de Proyecto CSS*

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.

© 2017 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

ey.com

ORGANIZACION REGIONAL: Costa Rica - Tel. (506) 2208-9800 El Salvador - Tel. (503) 2248-7000 Guatemala - Tel. (502) 2386-2400
Honduras - Tel. (504) 2235-7430 Nicaragua - Tel. (505) 2253-8430 Panamá - Tel. (507) 208-0100 República Dominicana - Tel. (809) 472-3973



Mapa de Ruta

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (DIAGNÓSTICO) DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS DE INGRESOS Y ACTIVOS FIJOS QUE AFECTAN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CSS DE SEGURO SOCIAL (DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)

Control de Documento

Propietarios de Documento	Proyecto/Rol
Jennifer Alfaro	Gerente de Proyecto EY
Mariela Contreras	Gerente de Proyecto CSS

Control de Versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción del Cambio
1 .0	21/08/2017	EY	Entrega primera versión
2.0	27/08/2017	EY	Con aplicación de cambios solicitados durante la sesión de validación del viernes 25 de Agosto.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	6
Antecedentes	9
Resumen de Resultados Activos Fijos Ingresos	12
Implementación de una metodología de Administración de Programa de Proyectos..	14
Enfoque del Trabajo Realizado.....	15
Según nuestro Enfoque Metodológico	15
Marco Conceptual	16
¿Qué es un proyecto?.....	16
Componentes del proyecto.....	17
Gestión del programa de proyectos.....	18
Enfoque de transformación institucional.....	20
Propuesta de Programa de Proyectos.....	22
Proyecto: Modelo de Transformación Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENIT-DENRH-DNAA-DNI	23
Proyecto: Gobierno de Datos Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENIT- DNAA-DNI	32
Proyecto: Mejora Continua Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENIT- DENFA.....	38
Proyecto: Mesa de Ayuda Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENIT- DENRH-DNAA-DNI	41
Proyecto: Evaluación de Desempeño Área responsable: DENRH Áreas involucradas: DENIT- DENFA	43
Proyecto: Plan de Continuidad Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENFA- DENIT	46
Proyecto: Formación en Línea Área responsable: DENRH Áreas involucradas: DENFA- DENIT	49
Proyecto: Gestión de Cultura Organizacional Área responsable: DENFA-DENRH Áreas involucradas: DENI-DNAA	52
Proyecto: Adopción de NICSP Área responsable: DENFA Área involucrada: DNC	55
Mapa de Ruta.....	57
Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos.....	59



Consideraciones Dependencias.....	62
Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos	67
Consideraciones Dependencias.....	70
Ruta Crítica	76
Conclusiones	88
Anexo A – Oportunidades de Mejora Extracto Entregable #2	90
Anexo B – Iniciativas Extracto Entregable #3	91
Presentado por	92
Aprobaciones	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Agrupación de Iniciativas por Proyectos.....	6
Figura 2 – Objetivo de los Proyectos.....	7
Figura 3 - Enfoque Metodológico.....	15
Figura 4 - Componentes del Proyecto	17
Figura 5 - Gestión del Programa de Proyectos	19
Figura 6 - Factores de Éxito de un Proyecto	20
Figura 7 - Mapa de Ruta	57
Figura 8 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos	59
Figura 9 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos por iniciativa .	60
Figura 10 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos por iniciativa	61
Figura 11 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos	67
Figura 12 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos	68
Figura 13 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos por iniciativa....	69
Figura 14 – Ruta crítica de activos fijos.....	79
Figura 15 – Ruta crítica de ingresos.....	86

Resumen Ejecutivo

La metodología de proyectos es conocida a nivel global por las facilidades que representa en relación a la gestión de presupuesto y recursos, para el cumplimiento de un fin específico en un lapso de tiempo finito, y previamente definido de acuerdo a los requerimientos que pueda tener una institución. Además, con los años, se han desarrollado teorías, análisis y metodologías para minimizar los riesgos identificados en los mismos y aumentar la probabilidad de éxito.

Por tanto, y en consideración de las necesidades y requerimientos específicos de la CSS, manteniendo un enfoque orientado hacia la emisión de estados financieros confiables en un futuro cercano, para las áreas de ingresos y activos fijos, se ha realizado una agrupación por proyectos de las iniciativas desarrolladas en el informe anterior (Informe de Priorización de Iniciativas).



Figura 1 - Agrupación de Iniciativas por Proyectos

Este proceso de agrupación por proyectos fue realizado en base a la amplia experiencia que posee EY en la gestión de proyectos, tanto en el sector público como en el privado, lo que en experiencias previas ha permitido facilitar la implementación de iniciativas que

ayudan a las instituciones en procesos de transformación, logrando así la consecución de sus objetivos.

En la ejecución de este ejercicio se consideraron factores como: la naturaleza, las interdependencias y la prioridad de implementación de las iniciativas propuestas.

Los proyectos fueron ubicados en una línea de tiempo y proporciona a la Institución un mapa de ruta que llevará a la obtención de estados financieros confiables, específicamente para las áreas de activos fijos e ingresos; además, pretende dotar a la Institución de una estructura robusta que le permita, no solo operar adecuadamente en el tiempo, sino mejorar constantemente y buscar la vanguardia en el servicio.

La ejecución del programa de proyectos que se propone en este documento es imperativa para alcanzar la totalidad de beneficios esperados.

De acuerdo al proceso, metodología y herramientas utilizadas por EY, para el agrupamiento de las iniciativas por proyectos, se incluye un resumen de las principales conclusiones identificadas al implementar los mismos.



Figura 2 – Objetivo de los Proyectos



Es imperativo que la CSS realice una depuración de los datos de las áreas de ingresos para minimizar riesgos y recobrar su credibilidad ante empleados y empleadores. Para ello es fundamental la regularización de los empleadores, la emisión de facturas de planillas complementarias y el establecimiento de un gobierno de datos.



Una gestión por programa de proyectos, permitirá a la Institución una mejor visualización del estatus de los proyectos en todos los momentos de su ejecución, aumentando sus probabilidades de éxito mediante el logro del tiempo, presupuesto y objetivos establecidos.



El proyecto Modelo de Transformación dotará a la CSS procesos en un estado óptimo los cuales, soportados por la estructura organizacional y herramientas tecnológicas adecuadas, le permitirán contar con información contable integra y confiable.



La Adopción de NICSP representa una oportunidad importante para la CSS en cuanto a convertirse en una institución pionera en la materia e incrementar la transparencia con los usuarios de la información.



La CSS debe consolidar un esquema de mejora continua para asegurarse de que los beneficios obtenidos, mediante la ejecución de los proyectos que se proponen en este informe, no solo se mantengan sino que aumenten en el tiempo.



La inclusión del componente de Gestión del Cambio es fundamental para lograr el éxito de los proyectos que se proponen como prioritarios y otros proyectos que la CSS desee implementar.



La implementación de esfuerzos aislados o cambios específicos en herramientas tecnológicas, no asegurará la consecución de los objetivos y beneficios planteados, pues sólo conseguirán dar solución inmediata y temporal a efectos específicos de causas sin resolver, por lo que se recomienda altamente a la CSS adoptar el enfoque de programa de proyectos propuesto, para asegurarse de resolver de forma integral la problemática actual y posicionar a la Institución en un proceso de mejora continua a través de un modelo de madurez (mejora continua).

Antecedentes

En 2008, la CSS llevó a cabo un proyecto de modernización, en el que pretendió adaptar a su operación los avances y tendencias existentes en el sector de tecnologías. Al respecto, varios departamentos en paralelo realizaron esfuerzos por identificar herramientas tecnológicas que les fueran de utilidad, por lo que se hicieron adaptaciones en herramientas existentes (i.e. MAINFRAME) y adquirieron otras herramientas tecnológicas (SIPE) que ofrecían cubrir las necesidades de la Institución, sin embargo, ninguna de las acciones antes mencionadas cubrieron los objetivos planteados.

A raíz de los nuevos cambios tecnológicos, implementados en el 2012, la CSS no ha podido presentar estados financieros confiables y oportunos que permitan la toma de decisiones. Además, esto ha ocasionado que la Institución realice esfuerzos considerables anualmente para la realización y presentación de los mismos, sin conseguir resultados positivos.

Posteriormente, el área de activos fijos tuvo la necesidad de adaptarse al sistema adquirido a nivel estatal para gestionar la actividad financiera (SAFIRO); mientras, en el área de ingresos se realizaba la implementación del sistema SIPE. A pesar de la necesidad de comunicación entre dichos sistemas (i.e. MAINFRAME, SIPE y SAFIRO), al momento de realizar este estudio no se había logrado el enlace de los mismos de forma automática. La Institución ha realizado desde entonces esfuerzos considerables (tiempo, personal, recursos económicos, herramientas tecnológicas, adaptación y creación de procesos, entre otros) con el objetivo de poder operar de forma simultánea con los tres sistemas informáticos (SAFIRO, MAINFRAME y SIPE) sin lograr acercarse al objetivo planteado de contar con estados financieros confiables.

Los principales factores identificados que impiden a la CSS lograr la correcta presentación de estados financieros, son precisamente los aspectos que forman parte de la columna vertebral del actual documento. Aquí, se integran elementos de: Procesos, Herramienta Tecnológica, Funciones y Estructura Organizacional, los cuales también fueron planteados a lo largo del Informe de Iniciativas presentado previamente.

Por tanto, en el presente documento estos elementos clave (Procesos, Herramienta Tecnológica, Funciones y Estructura Organizacional) no se presentan de forma aislada, sino que fueron integrados en proyectos específicos y priorizados, para ofrecerle a la CSS soluciones que resuelvan la problemática actual de la CSS de raíz, evitando mantenerse en el ciclo repetitivo de aplicar soluciones parciales que provocan la pronta aparición de nuevas necesidades de mejora en el corto plazo. Todo lo anterior con el claro objetivo de que la Institución pueda contar con estados financieros auditables específicamente para las cuentas de ingresos y activos fijos.

Las diferentes etapas que realizó el equipo consultor de EY, en las áreas de ingresos y activos fijos, para el análisis de las afectaciones que impiden a la CSS la presentación de estados financieros confiables y que forman la base de la generación de iniciativas y proyectos que buscan dar solución definitiva a las oportunidades de mejora identificadas, fueron las siguientes:

- ▶ Levantamiento de información: en esta etapa se identificaron a las personas responsables de cada área, se calendarizaron y realizaron entrevistas con las mismas, identificando y documentando la información relevante para las áreas de ingresos y activos fijos que afecta directa o indirectamente la presentación oportuna y confiable de los estados financieros para las cuentas respectivas.
- ▶ Entendimiento de estado actual: durante las entrevistas se identificaron cuáles eran los macro procesos, los procesos y los sub procesos asociados a cada área. Los mismos se utilizaron para entender la situación actual de la CSS, se analizó la tecnología asociada, estructura organizacional que los soporta, los datos empleados, las entradas, las salidas y las limitaciones existentes.
- ▶ Oportunidades de mejora: en esta etapa, con base en el análisis y entendimiento de la situación actual, se identificaron oportunidades de mejora para las áreas de Ingresos y Activo Fijos desde las perspectivas de procesos, control de riesgo, estructura organizativa, información y comunicación y datos. Además, se identificaron las recomendaciones y beneficios asociados a la aplicación de dichas recomendaciones. El enfoque utilizado por el equipo consultor de EY, para la elaboración del Informe de oportunidades de mejora y el análisis de las actividades de las áreas de activos fijos e ingresos, abarca los ciclos de procesamiento, cierre, consolidación contable y reportes que mantiene la CSS y contempló la acumulación de información financiera que se produce desde el inicio de una transacción, ya sea externa o interna, la captación, representación y registro de cada una de estas transacciones.
- ▶ Priorización de iniciativas: en esta etapa se definieron las distintas iniciativas que la CSS necesita ejecutar para dar respuesta a las oportunidades de mejora identificadas, los productos que debería recibir como mínimo al momento de implementar cada una, el alcance, los factores claves de éxito para un adecuado desarrollo, beneficios esperados y sus componentes. Además, se determinó su prioridad de acuerdo a la complejidad de implementación y el impacto que tendrán en los estados financieros.
- ▶ Mapa de Ruta: en esta etapa, tomando en cuenta las mejores prácticas y las necesidades específicas de la CSS, se plantea el programa de proyectos que abarca las iniciativas propuestas, considerando su naturaleza y prioridad, con el objetivo de lograr la emisión de estados financieros confiables para las cuentas de ingresos y activos fijos. Además, se consideraron dependencias intrínsecas entre iniciativas e incluso las fases que componen cada una, con el objetivo de brindar a la Institución



una guía clara para la ejecución del programa y que así pueda obtener todos los beneficios esperados.

A continuación se presenta el resumen de los resultados alcanzados de las diferentes etapas realizadas y anteriormente definidas.

Resumen de Resultados | Activos Fijos | Ingresos

- ✓ Etapa 1.1. Levantamiento de Información
Activos Fijos | Ingresos



3 Semanas

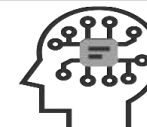


32 Entrevistas



59 personas

- ✓ Etapa 1.2. Entendimiento de Estado Actual
Entendimiento de Procesos



2 macro proceso → 13 procesos → 49 sub-procesos

- ✓ Etapa 2. Oportunidades de Mejora
Oportunidades de mejora Identificados:
Procesos | Control de Riesgos | Estructura Organizativa | Información y Comunicación | Datos



110 Oportunidades de mejora Identificadas

- ✓ Etapa 3. Priorización de Iniciativas
Grupos de Iniciativas Identificados:
Modelo Operativo | Gobierno de Datos | Habilitadores Tecnológicos | Reordenamiento Funcional | Continuidad | Gestión del Cambio y Comunicación | Desarrollo Organizacional | Regulatorio



21 Iniciativas Propuestas

- ✓ Etapa 4. Mapa de Ruta
Proyectos Identificados:
Modelo de Transformación | Gobierno de Datos | Mejora Continua | Mesa de Ayuda | Evaluación del Desempeño | Plan de Continuidad | Formación en Línea | Gestión de Cultura Organizacional | Adopción NICSP



9 Proyectos Propuestos

Con base a la información recopilada, los procesos analizados y las oportunidades de mejora presentadas; las iniciativas y los proyectos propuestos giran en torno a tres ejes de acción, que se son la base del modelo operativo de las áreas de ingresos y activos fijos y el principal foco de atención para lograr el objetivo planteado de contar con estados financieros confiables:

1. Procesos y Funciones

Contar con procesos debidamente diseñados, estandarizados, en cumplimiento al marco regulatorio y alineados con la estrategia institucional, le permitirán a la CSS alinear sus operaciones, las que soportadas por un adecuado control interno, recursos y herramientas tecnológicas aseguran la consecución de estados financieros oportunos y confiables.

2. Herramientas Tecnológicas

Administrar de forma centralizada la operación de las áreas de ingresos y activos fijos, para el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los procesos operativos de la Institución, haciendo uso efectivo de los datos, mejorando la calidad y seguridad de la información, permitirá a la Institución presentar estados financieros confiables y oportunos.

3. Estructura Organizacional:

Una adecuada estructura organizacional que soporte los procesos implementados en función de las necesidades de la Institución, permitiría definir acciones direccionadas a contar con el capital humano necesario para alcanzar el objetivo trazado: estados financieros auditables para las cuentas de ingresos y activos fijos.

Eje Transversal - Gestión del Cambio y Comunicación: Es importante contar con una estrategia sólida de gestión del cambio y comunicación que acompañe los diferentes proyectos, maximizando los impactos positivos y minimizando los impactos negativos que cualquier cambio en procesos, estructura o a nivel de herramientas tecnológicas pueda causar.

Implementación de una metodología de Administración de Programa de Proyectos

Implementar una metodología de Administración de Programa de Proyectos facilita la gestión adecuada de tiempo, presupuesto, recursos y alcance; es por ello que de acuerdo a los requerimientos identificados en la CSS para alcanzar el objetivo específico de contar con estados financieros confiables para las cuentas de ingresos y activos fijos, se propone ejecutar los proyectos presentados en este informe que permitirán facilitar la implementación de las iniciativas y dar solución a las oportunidades de mejora identificadas.

Con base a los procesos de las áreas analizadas, los proyectos propuestos van más allá de solo establecer cambios en los sistemas de información, para convertirse en proyectos integrados que sirvan para transformar el modelo operativo de las áreas de ingresos y activos fijos, a través del rediseño de procesos, habilitando la tecnología requerida para soportarlos, administrando riesgos y gestionando el recurso humano asociado a dichas operaciones.

La ejecución del programa de proyectos que se propone en este documento tiene una cobertura de mayor amplitud para la solución y corrección de los problemas existentes, corrigiendo de raíz y no implementando soluciones temporales que carecen de una metodología robusta y que únicamente causarían que la CSS, en el corto o mediano plazo, acumule problemas cada vez mayores.

Las soluciones temporales y puntuales pueden funcionar en un corto plazo, pero cada cierto tiempo requerirán adaptarse conforme las necesidades de la Institución vayan evolucionando y con la necesidad de mantener la integridad operativa a nivel institucional. Esto requerirá inversiones de recursos periódicamente (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.) los cuales terminan siendo poco aprovechados.

Un enfoque de programa de proyectos le permitirá a la Institución alcanzar la totalidad de beneficios esperados. Debe considerarse, para que esta solución tenga éxito la CSS debe contar con personal experto requerido, que pueda controlar diferentes proyectos de gran magnitud simultáneamente, cumpliendo con diferentes requerimientos técnicos de conocimiento, que asegure el logro de los objetivos planteados, ejecutando eficientemente el presupuesto asignado y el calendario planificado, que alerte de forma oportuna cuando la ruta del programa pueda sufrir variaciones, que administre de forma eficiente los riesgos e interacciones entre los diferentes proyectos.

Enfoque del Trabajo Realizado

Según nuestro Enfoque Metodológico

De acuerdo al enfoque metodológico propio de nuestra firma y según el alcance de la oferta, la metodología empleada por EY para realizar el presente informe de mapa de ruta, así como para desarrollar las otras fases del proyecto, se fundamenta en dos pilares corporativos, tal como se muestra a continuación:

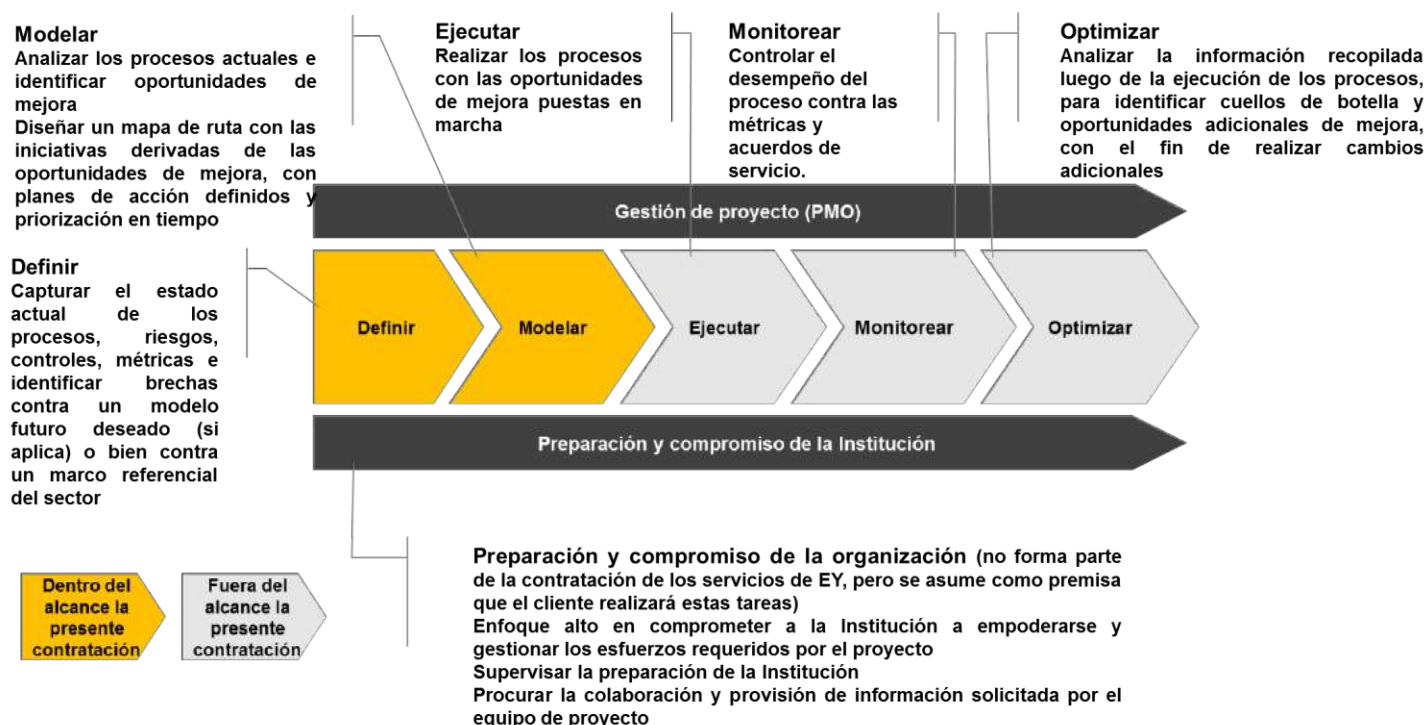


Figura 3 - Enfoque Metodológico

Al finalizar la fase de modelación o diseño, la Institución debe contar con un programa alineado con el propósito de la CSS. Una adecuada planificación del mismo debe considerar la determinación de aquellos esfuerzos particulares que se deben ejecutar para que la CSS logre la consecución de los objetivos planteados; a estos esfuerzos se les conoce como proyectos.

Marco Conceptual

¿Qué es un proyecto?

Como se mencionó anteriormente, un proyecto es un esfuerzo realizado a fin de alcanzar objetivos específicos que se encuentran alineados con un objetivo específico. El concepto de proyecto se relaciona más con la implementación de soluciones y la ejecución de actividades, y no con la planificación de las acciones. Si bien todo proyecto conlleva una fase de planificación, tiende a ser un concepto más pragmático que teórico.

Dada su especificidad, ante la ausencia de una gestión de programa de proyectos, la ejecución de los mismos puede llegar a realizarse de manera descontrolada, causando reprocesos y dificultando la consecución de los objetivos de la Institución; por tanto, desde nuestro enfoque metodológico, contar con una adecuada gestión del programa de proyectos y una correcta administración de los mismos se vuelve fundamental en una institución con la dimensión de la CSS, esto en aras de coordinar y alinear todos los esfuerzos dentro de un marco de planificación estratégica.

Por tanto, y en consideración de la naturaleza de las iniciativas expuestas en el entregable 3 (tres), en este informe se presenta una agrupación por proyectos de las mismas, estableciendo relaciones directas entre las diferentes iniciativas, así como las dependencias inherentes entre ellas. Como resultado, se propone un programa de 9 (nueve) proyectos distintos, tanto para las cuentas de activos fijos como de ingresos, el cual busca facilitar la implementación de las iniciativas de forma lógica y ordenada.

Debido a lo anterior, comprender la relevancia de la gestión del programa de proyectos es fundamental para alcanzar una mejor interpretación de este documento.

Componentes del proyecto

Un proyecto posee diferentes componentes necesarios para la consecución de los objetivos planteados. En la siguiente imagen se detallan:

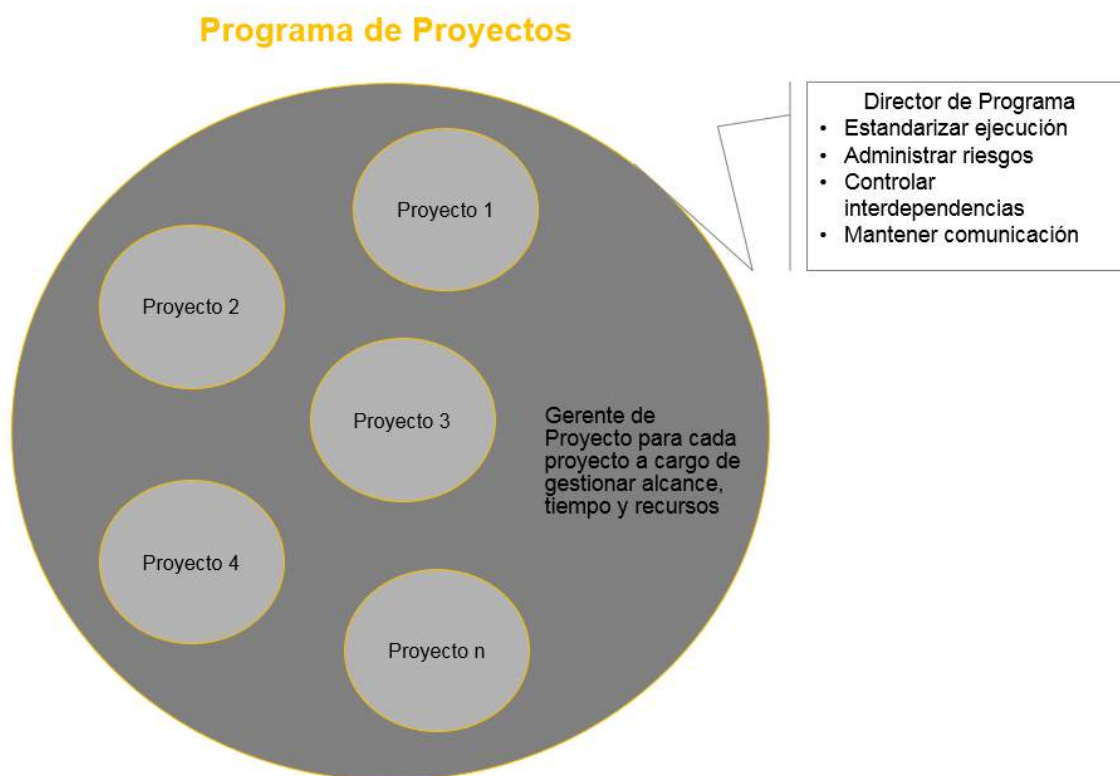


Figura 4 - Componentes del Proyecto

Considerar los diferentes elementos mostrados en la imagen anterior permite definir claramente el proyecto y contar con herramientas para la ejecución y seguimiento del mismo.

Gestión del programa de proyectos

Un programa de proyectos está constituido por varios proyectos relacionados entre sí, donde cada proyecto contará con un gerente a cargo del proyecto (tiempo, alcance y recursos) y el equipo de proyecto necesario para la ejecución del mismo. Adicionalmente deberá contar con un director del programa, quien velará por la estandarización en la ejecución de los proyectos que componen el proyecto, la administración de riesgos del programa, el manejo de interacciones y dependencias entre los proyectos que lo componen y mantener la comunicación con los patrocinadores e interesados del programa.



La gestión del programa de proyectos es un enfoque de punto a punto (de inicio a fin) que ayudará a la Institución a:

- ▶ evaluar cómo implementar una nueva estrategia;
- ▶ dirigir que las inversiones de recursos obtengan los resultados deseados; y
- ▶ tomar decisiones acerca del financiamiento y de selección de proyectos.

La gestión del programa de proyectos inicia por la definición del programa mismo, alineado con el propósito de la Institución, y el cómo ésta funciona (crear), la priorización y selección de iniciativas alineadas con la planificación estratégica de la Institución (seleccionar), y la validación de alto nivel de la capacidad de ejecución (planificar).

En las fases de ejecución las actividades principales se relacionan al monitoreo y la revisión de las métricas definidas. El proceso de toma de decisiones de mejora/corrección forma parte del proceso de evaluación. Desde nuestro enfoque metodológico, una adecuada gestión del programa de proyectos debe contar con las siguientes seis fases:

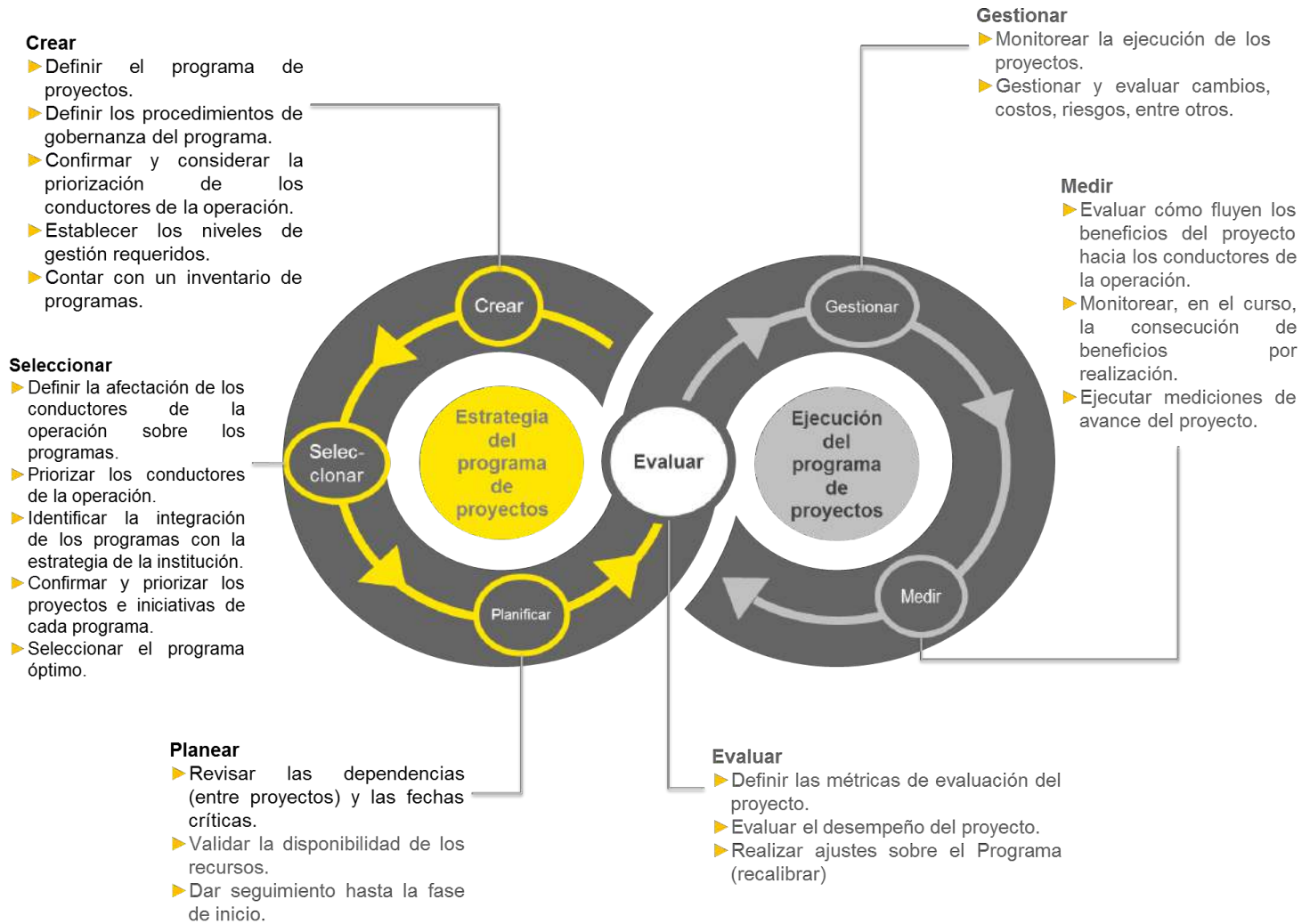


Figura 5 - Gestión del Programa de Proyectos

Nota: En la figura anterior, se destacan en color negro las tareas que forman parte de una -gestión de programa de proyectos que han sido consideradas a lo largo de la ejecución del proyecto de consultoría ejecutado por EY. En color gris se visualizan aquellas tareas que deben ser ejecutadas posteriormente.

Enfoque de transformación institucional

Corresponde a una herramienta de administración de proyectos que es utilizada en programas que representan un cambio a gran escala dentro de una institución. Se dice que un cambio es a gran escala cuando éste impacta el núcleo de cómo una organización opera y se desarrolla. A continuación se presentan algunas circunstancias que normalmente representan una transformación institucional.

- ▶ Grandes cambios de herramientas tecnológicas (por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema contable).
- ▶ Cambios importantes en cuanto a la estrategia de la Institución (por ejemplo, nuevo modelo de negocio).
- ▶ Alineamiento del modelo operativo.

Las situaciones consideradas como una transformación institucional no solo corresponden a aquellos “grandes programas”, sino que la escala, la complejidad y las particularidades de cada institución, pueden requerir la adopción de este enfoque.

El enfoque de transformación institucional establece 4 factores fundamentales para el éxito de un proyecto, los cuales son:

- ▶ Liderazgo: cómo los líderes logran conectar el programa con la operatividad de la Institución.
- ▶ Alineamiento: cómo la Institución se alinea con la meta del programa.
- ▶ Ejecución: la complejidad de la operación debe considerarse, ya que ésta puede limitar la adopción del programa.
- ▶ Adopción: la aplicación de técnicas de adopción facilitan la transformación Institucional planeada.

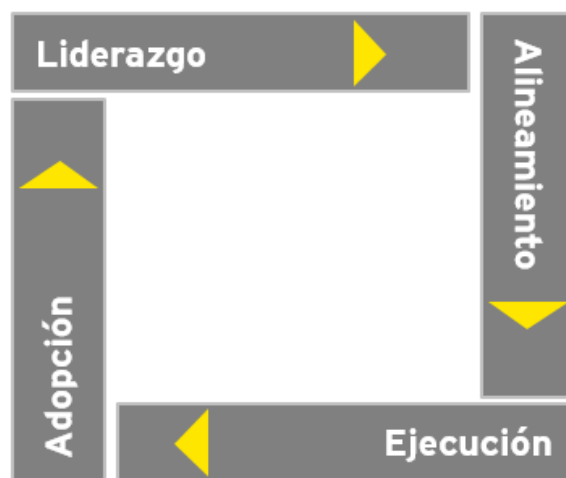


Figura 6 - Factores de Éxito de un Proyecto

Algunas de las incidencias frecuentes que se presentan en instituciones que no han considerado el enfoque expuesto son:

- ▶ Desperdicio de recursos en ejecución de proyectos no alineados con la estrategia corporativa.
- ▶ Conflictos entre lo esperado por los usuarios finales y los resultados de los proyectos.
- ▶ Trabajos redundantes debido a proyectos no coordinados entre sí que coinciden en áreas de acción.
- ▶ Incumplimiento de presupuesto, excediendo lo planificado sin lograr cumplir los objetivos propuestos.
- ▶ Programas entregados fuera de tiempo.
- ▶ Finalización de los proyectos sin lograr alcanzar los objetivos alcanzados o bien cancelados sin llegar a su fin.

De acuerdo a lo expuesto, se propone a la CSS contar con un programa de proyectos que asegure la correcta interacción entre los diferentes proyectos y evite los riesgos expuestos, asegurando así el éxito y consecución de los objetivos.

Propuesta de Programa de Proyectos

Con el objetivo de materializar los beneficios inmersos en cada iniciativa, se considera un programa compuesto por nueve (9) proyectos. Cada uno de ellos posee un enfoque y orientación en específico para las áreas de activos fijos e ingresos; a continuación se presenta la ficha para cada uno de los proyectos propuestos.

PROYECTO: Modelo de Transformación	
Descripción:	
Objetivos:	
Iniciativas Asociadas	Componentes
Aspectos Críticos que pretende resolver	
Enfoque	Recursos
	Duración
Supuestos	
Alcance y Productos de Trabajo	
Oportunidades de Mejora Asociadas	

- ✓ Proyecto: Nombre del proyecto.
- ✓ Descripción: Breve descripción del proyecto planteado.
- ✓ Objetivos: Objetivos del proyecto.
- ✓ Iniciativas Asociadas: Iniciativas a implementar durante el proyecto (los números de página referenciados corresponden al Anexo B del presente documento).
- ✓ Componentes: Componentes de la Iniciativa.
- ✓ Aspectos Críticos que pretende resolver: Resumen de aspectos críticos que deben resolverse con la implementación del proyecto.
- ✓ Enfoque: Enfoque de ejecución del proyecto.
- ✓ Recursos: Recursos humanos y materiales necesarios la correcta ejecución del proyecto.
- ✓ Duración: Duración de la ejecución del proyecto (considera únicamente los tiempos de ejecución y asume la disponibilidad de los recursos requeridos).
- ✓ Supuestos: Condiciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto.
- ✓ Alcance y Productos de Trabajo: Productos de trabajo mínimos que debería recibir la CSS durante la ejecución del proyecto.
- ✓ Oportunidades de Mejora Asociadas: Oportunidades de mejora asociadas con las iniciativas que incluye el proyecto a ejecutar (los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento).

Proyecto: Modelo de Transformación | Área responsable: DENFA | Áreas involucradas: DENIT-DENRH-DNAA-DNI

Descripción:	El proyecto del Modelo de Transformación pretende dotar a la CSS de procesos en estado óptimo, soportados por una estructura organizacional y tecnología adecuados, para asegurar que la información llegue integra y oportunamente a los estados financieros, mitigando los riesgos existentes.	
Objetivos:	Asegurar que los ciclos de procesamiento, operativos y contables, estén soportados por la estructura organizacional, procesos y tecnologías adecuados, para que la Institución pueda contar con información oportuna y confiable en los estados financieros.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
1.1. Rediseño de procesos.	Página 33	1.1.1 Definición de procesos en estado futuro 1.1.2 Indicadores claves de gestión 1.1.3 Control de riesgos 1.1.4 Definición de recursos requeridos 1.1.5 Actualización de procedimientos
1.2. Implementación de procesos rediseñados.	Página 40	1.2.1 Identificación e involucramiento de interesados 1.2.2 Ejecución de plan de implementación de procesos rediseñados 1.2.3 Medición y seguimiento de resultado
2.3. Definición del esquema de gobernanza de roles.	Página 70	2.3.1 Definición de accesos y roles 2.3.2 Administración de accesos
3.1. Diseño de la Arquitectura Tecnológica	Página 78	3.1.1 Análisis de brechas de la arquitectura tecnológica 3.1.2 Diseño óptimo de la arquitectura tecnológica
3.2. Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica.	Página 85	3.2.1 Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica 3.2.2 Gestión de acuerdos de niveles de servicio

Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
4.1. Diseño de la estructura organizacional.	Página 95	4.1.1 Diseño de la estructura organizacional alto nivel 4.1.2 Diseño de la estructura organizacional nivel detallado 4.1.3 Análisis de cargas de trabajo 4.1.4 Diseño y elaboración de descriptores y perfiles de puesto 4.1.5 Análisis de brechas
4.2. Implementación del diseño organizacional.	Página 105	4.2.1 Desarrollo y ejecución del plan de transición 4.2.2 Fortalecimiento del plan de capacitación 4.2.3 Alineación de estructura a la compensación (valuación)
6.1. Diseño del plan de gestión del cambio y comunicación.	Página 126	6.1.1 Identificación de interesados 6.1.2 Mapeo de audiencias impactadas 6.1.3 Establecimiento del plan de gestión del cambio y comunicación
6.2. Implementación del plan de gestión del cambio y comunicación.	Página 132	6.2.1 Ejecución del plan de gestión de cambio y comunicación 6.2.2 Medición de pulsos para el cambio 6.2.3 Habilitación de red de cambio
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶ Procesos ineficientes ▶ Duplicidad de procesos u operaciones ▶ Procesos y áreas funcionales creadas con el único propósito de corregir errores operativos o de sistemas ▶ Incumplimiento funcional de herramientas tecnológicas ▶ Deficiencias de capacitación (técnica y funcional) ▶ Poca claridad de responsabilidades y la afectación de las operaciones a otras áreas o procesos de la cadena de valor ▶ Calidad y disponibilidad de la información ▶ Graves deficiencias en la seguridad de la información		

Enfoque	Recursos	
Para la ejecución del Proyecto de Modelo de Transformación, se debe desarrollar en primera instancia un plan detallado de ejecución que debe incluir las siguientes etapas: 1. Diseño de los procesos en su estado futuro: durante esta etapa con base al entendimiento de la situación actual que formó parte del proyecto de consultoría, se deben diseñar los procesos en estado futuro, considerando los recursos necesarios para su ejecución, entradas, salidas, controles y riesgos. 2. Con base a los procesos diseñados en estado futuro y el conocimiento sobre el alcance funcional de la arquitectura tecnológica existente, se debe identificar las brechas con el fin de diseñar la arquitectura tecnológica en estado futuro que asegure soportar los nuevos procesos. 3. Igualmente, se deberá analizar las brechas de competencias, estructura y recursos con el objetivo de diseñar la estructura organizacional requerida para soportar los nuevos procesos a ser implementados. 4. Con el fin de asegurar la calidad de la información se debe mapear los accesos, roles y perfiles requeridos según los nuevos procesos y la funcionalidad de las herramientas tecnológicas. 5. El componente de gestión de cambio permitirá que el proceso de transformación sea lo más transparente posible, generando así un ambiente más apropiado para la implementación de los cambios. 6. La implementación de procesos rediseñados y estructura organizacional, inicia una vez están finalizados y aprobados sus respectivos diseños, sin embargo, la implementación de la arquitectura tecnológica puede dar inicio antes de que su diseño esté completamente terminado, pues se pueden configurar los módulos de la herramienta una vez se define la necesidad en cada uno. Para los procesos cuya ejecución dependa totalmente de la habilitación de la herramienta tecnológica, su implementación	▶ Personal capacitado en dirección de proyecto. ▶ Personal capacitado en diseño de procesos. ▶ Personal capacitado en definición de arquitectura tecnológica y definición técnica de requerimientos. ▶ Personal capacitado en gestión de cambio. ▶ Personal capacitado en definición de estructuras organizacional. ▶ Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. ▶ Disponer de recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto. ▶ Brindar al equipo del proyecto acceso a documentación e información necesaria. ▶ Disponibilidad de todos los interesados en el rediseño de los procesos. ▶ Personal clave involucrado en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.	
	<th data-bbox="1050 795 2060 852">Duración</th>	Duración
	▶ Activos Fijos: fase de diseño – 3.5 meses; fase de implementación – 6 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 5 meses; fase de implementación – 12 meses.	

deberá realizarse hasta que la implementación de la arquitectura tecnológica haya finalizado, para evitar reprocesos y desperdicio de recursos.	
Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios.	▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ Patrocinio ejecutivo robusto.
Alcance y Productos de Trabajo	
El proyecto de Modelo de Transformación abarca el diseño e implementación del modelo operativo en su estado óptimo para las áreas de activos fijos e ingresos en todos sus procesos y subprocesos, considerando que la afectación directa a procesos seleccionados de forma aislada podría provocar reprocesos y obviar las interacciones correctas entre los procesos de la cadena de valor. Productos de Trabajo ▶ Propuesta de rediseño completo de procesos: análisis, creación y/o modificación de los procesos actuales con la finalidad de llevarlos a su estado óptimo en el futuro. ▶ Plan de implementación de los procesos rediseñados. ▶ Reportes periódicos de las métricas de éxito definidas en la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Presentación formal acerca del estatus final de la implementación, comportamiento de los indicadores de éxito, resumen de los incumplimientos identificados y las acciones de respuesta que se ejecutaron. ▶ Medición de madurez operativa institucional al finalizar la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Análisis de brechas entre funcionalidad actual y funcionalidad requerida de los sistemas informáticos. ▶ Requerimientos funcionales y no funcionales alineados con los procesos rediseñados. ▶ Diseño de la solución técnica con base a los requerimientos definidos. ▶ Arquitectura tecnológica requerida para implementar las adecuaciones y mejoras de los sistemas informáticos. ▶ Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica e informe de resultados de la implementación. ▶ Diseño organizacional de alto nivel y nivel detallado. ▶ Análisis de cargas de trabajo. ▶ Segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades por departamento y área de trabajo.	

- ▶ Diseño de Manual Descriptivo de Puesto y perfiles.
- ▶ Plan de transición e implementación de la estructura organizacional.
- ▶ Plan de capacitación.
- ▶ Valuación de puestos de trabajo.
- ▶ Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación.
- ▶ Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación.

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO.	Pág. 18
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido.	Pág. 19
AF_UE_03 - Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien.	Pág. 20
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO.	Pág. 21
AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 22
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos.	Pág. 23
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar.	Pág. 24
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 25
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso.	Pág. 27
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso.	Pág. 28
AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO.	Pág. 29
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF.	Pág. 33
AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de activos fijos.	Pág. 34
AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales.	Pág. 35
AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 36
AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales.	Pág. 36
AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales.	Pág. 37
AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME.	Pág. 38
AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 39

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad.	Pág. 41
AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO.	Pág. 42
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos.	Pág. 43
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra.	Pág. 44
AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad.	Pág. 45
AF_CA_06 - Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados.	Pág. 46
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO.	Pág. 47
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO.	Pág. 48
AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada.	Pág. 49
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones.	Pág. 50
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO.	Pág. 51
AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO.	Pág. 52
AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 53
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos.	Pág. 54
AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos.	Pág. 55
AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental.	Pág. 55
AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros.	Pág. 56
AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO.	Pág. 57
AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable “2359900003 Saldo 1612” del Sistema SAFIRO.	Pág. 58
AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 59
AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 60
IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital.	Pág. 64
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito.	Pág. 140
IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías.	Pág. 65

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo.	Pág. 65
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente.	Pág. 65
IG_IN_05 - Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo.	Pág. 67
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE.	Pág. 68
IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema.	Pág. 69
IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción.	Pág. 70
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación.	Pág. 71
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos.	Pág. 72
IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados.	Pág. 72
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas.	Pág. 76
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad.	Pág. 77
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes.	Pág. 77
IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50.	Pág. 78
IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema.	Pág. 79
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE.	Pág. 80
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes.	Pág. 86
IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador.	Pág. 86
IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas.	Pág. 87
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 88
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 89
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras.	Pág. 91
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos.	Pág. 91
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes.	Pág. 92
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación.	Pág. 93
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja.	Pág. 94

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión.	Pág. 95
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas.	Pág. 96
IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral.	Pág. 97
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad.	Pág. 101
IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios.	Pág. 103
IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo".	Pág. 104
IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones.	Pág. 104
IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad.	Pág. 105
IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago.	Pág. 106
IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda.	Pág. 107
IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas.	Pág. 109
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas.	Pág. 112
IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría.	Pág. 113
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información.	Pág. 116
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE.	Pág. 117
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes.	Pág. 120
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables.	Pág. 121
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión.	Pág. 122
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos.	Pág. 123
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados.	Pág. 126
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos.	Pág. 127
IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores.	Pág. 127
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor.	Pág. 128
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 128

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad De Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE.	Pág. 131
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones.	Pág. 132
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados.	Pág. 133
IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios.	Pág. 134
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables.	Pág. 135
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables.	Pág. 136
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas.	Pág. 137
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad.	Pág. 138
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones.	Pág. 139

Proyecto: Gobierno de Datos | Área responsable: DENFA | Áreas involucradas: DENIT-DNAA-DNI

Descripción:	El proyecto de Gobierno de Datos busca promover la gestión global de la disponibilidad, facilidad de uso, integridad, accesibilidad y seguridad de los datos que se encuentran en los sistemas informáticos de la CSS, para contar con información confiable y de calidad presentada en los estados financieros.	
Objetivos:	Contar con un modelo de gobernanza de datos, que establezca lineamientos para la administración de datos de la Institución. Además de depurar los datos incorrectos que se encuentren en los sistemas tecnológicos utilizados por las áreas de ingresos y activos fijos, para contar con datos de calidad presentados en los estados financieros.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
2.1. Depuración de datos (Diseño e Implementación).	Página. 55	2.1.1 Depuración de datos 2.1.2 Homologación de cuentas
2.2. Gestión de la seguridad de la información (Diseño e implementación).	Página. 63	2.2.1 Seguridad de la información 2.2.2 Estructura / Administración de datos
8.1. Regularización de la situación de los empleadores (aplica sólo para el área de ingresos).	Página. 158	8.1.1 Implementaciones de políticas para promover la regularización de empleadores
8.4. Planillas complementarias (aplica sólo para el área de ingresos).	Página. 172	8.4.1 Implementación del proceso de elaboración de planillas complementarias
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶ Datos maestros incorrectos ▶ Saldos incorrectos ▶ Calidad de la información no confiable ▶ No disponibilidad de la información en momentos requeridos ▶ Deficiencias en la seguridad de la información		

Enfoque	Recursos
Para la realización del proyecto de Depuración de Datos se debe: 1. Realizar un inventario de datos con sus fuentes, accesos, criticidad, y toda la información relativa a la entrada, salida, transformación, clasificación y disposición de dichos datos. 2. Diagnóstico de la seguridad de la información, accesos y controles. 3. Con base al inventario y diagnóstico realizado se deberán generar las políticas y procedimientos requeridos para asegurar la calidad, disponibilidad y seguridad de la información. 4. Una vez validados y aprobados las políticas y procedimientos, se deberán realizar los cambios correspondientes y asegurar que se cuenta con el personal capacitado y comprometido para dar sostenibilidad a los cambios realizados. Lo cual podría implicar la revisión y redefinición de acuerdos de servicio con proveedores. 5. Es altamente recomendado que para la depuración de los datos de la CSS se realicen los esfuerzos necesarios para la apertura del periodo de amnistía y la promoción adecuada del mismo, para poder reducir el tiempo de realización de la depuración y lograr la calidad deseada de los datos; así como la rehabilitación de planillas complementarias para evitar que se sigan generando e ingresando datos erróneos en el sistema.	▶ Personal capacitado en dirección de proyectos. ▶ Personal capacitado en procesos de depuración de datos. ▶ Personal capacitado en gestión de la seguridad de la información. ▶ Recursos materiales requeridos para la correcta ejecución del proyecto. ▶ Brindar al equipo del proyecto acceso a documentación e información necesaria. ▶ Infraestructura de tecnología de soporte para procesos de extracción, depuración y carga de datos. ▶ Plantillas de datos establecidas en el formato adecuado de carga de la información. ▶ Manuales descriptivos de puestos de trabajo depurados y documentados. ▶ Disponer de un ambiente de pruebas en el sistema para validación y pruebas de accesos. ▶ Asignar un equipo interno o externo comprometido con el proyecto. ▶ Compromiso y apoyo de la dirección.
	Duración
	▶ Activos Fijos: fase de diseño – 1 mes; fase de implementación – 3 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 1 mes; fase de implementación – 17 meses.

Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Patrocinio ejecutivo robusto. ▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ La regularización de la situación de los empleadores y las planillas complementarias se deben desarrollar en conjunto con la depuración de datos.	▶ Organizar las actividades laborales considerando el impacto que la regularización de empleadores y la depuración de datos ocasionara sobre las cargas de trabajo de los colaboradores de la CSS. ▶ Disponer y utilizar adecuadamente las herramientas de tecnología que soporten los procesos de extracción, depuración y carga de datos. ▶ Modificar y adoptar políticas y/o normas que faciliten la depuración de datos. ▶ La depuración de los datos del área de activos fijos dispondrá, como base, la información documentada por el Departamento de Bienes Patrimoniales en relación a los activos fijos de la CSS.
Alcance y Productos de Trabajo	
El proyecto de Gobierno de Datos abarca el diseño e implementación del modelo de gobernanza para la administración y depuración de datos en los sistemas informáticos para las áreas de activos fijos e ingresos, considerando todas los activos de información que afectan directamente los estados financieros. Productos de Trabajo ▶ Plan de ejecución de depuración de datos. ▶ Inventario de datos y la fuente de información asociada. ▶ Política de depuración de datos. ▶ Procedimiento de limpieza y estandarización de datos. ▶ Proceso de extracción, transformación, carga y validación de datos. ▶ Política y procedimiento para la administración de datos. ▶ Política de seguridad de la información. ▶ Inventario de los activos de información y lineamientos de clasificación de la información. ▶ Evaluación y diagnóstico de seguridad de la información. ▶ Definición de accesos del sistema. ▶ Lineamientos de nomenclatura para la creación de accesos en el sistema. ▶ Creación de usuarios, accesos y asociación entre ambos.	

- ▶ Análisis de segregación de funciones.
- ▶ Política y procedimientos para la administración de accesos y de usuarios.
- ▶ Política de contraseñas de usuario.

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO.	Pág. 18
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido.	Pág. 19
AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 22
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos.	Pág. 23
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar.	Pág. 24
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 25
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso.	Pág. 27
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso.	Pág. 28
AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO.	Pág. 29
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF.	Pág. 33
AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de activos fijos.	Pág. 34
AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales.	Pág. 35
AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales.	Pág. 36
AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales.	Pág. 37
AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME.	Pág. 38
AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad.	Pág. 41
AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO.	Pág. 42
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos.	Pág. 43
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra.	Pág. 44
AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad.	Pág. 45
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO.	Pág. 47
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO.	Pág. 48
AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada.	Pág. 49

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 53
AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos.	Pág. 55
AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental.	Pág. 55
AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros.	Pág. 56
AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO.	Pág. 57
AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO.	Pág. 58
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas.	Pág. 76
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad.	Pág. 77
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE.	Pág. 80
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos.	Pág. 91
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes.	Pág. 92
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación.	Pág. 93
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja.	Pág. 94
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad.	Pág. 101
IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios.	Pág. 103
IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones.	Pág. 104
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas.	Pág. 112
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información.	Pág. 116
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE.	Pág. 117
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes.	Pág. 120

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables.	Pág. 121
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión.	Pág. 122
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados.	Pág. 126
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos.	Pág. 127
IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores.	Pág. 127
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor.	Pág. 128
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 128
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE.	Pág. 131
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones.	Pág. 132
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados.	Pág. 133
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables.	Pág. 135
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables.	Pág. 136
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas.	Pág. 137
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad.	Pág. 138
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones.	Pág. 139
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito.	Pág. 140

Proyecto: Mejora Continua | Área responsable: DENFA | Áreas involucradas: DENIT-DENFA

Descripción:	El proyecto de mejora continua permitirá establecer un esquema permanente que apoye y contribuya a la Institución en la búsqueda constante de la excelencia operacional. Se debe partir de una medición de madurez del modelo operativo para conocer el rendimiento actual, posteriormente se debe diseñar el plan que permita ejecutar el proceso de mejora continua y finalmente realizar la implementación del plan para contar con procesos optimizados.	
Objetivos:	Establecer un esquema de mejora continua que soporte a la CSS en la búsqueda constante de la excelencia operacional.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
1.3. Mejora continua (Diseño)	Página 47	1 .3.1 Medición de madurez del modelo operativo 1 .3.2 Diseño del plan de mejora continua 1.3.3 Implementación del plan de mejora continua
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶ Aplicación de medidas correctivas puntuales que no aseguran la solución definitiva de problemas y genera ciclos repetitivos de cambios que no aseguran el cumplimiento de objetivos. ▶ Ausencia de control de riesgos y cumplimiento que permita a la Institución un crecimiento y mejora. ▶ Ausencia de un modelo de madurez que permita a la Institución tener un norte claro de dónde quiere llegar y el camino para llegar hasta el objetivo.		
Enfoque		Recursos
Para la realización del proyecto de Mejora Continua se debe realizar una medición inicial del nivel de madurez de los procesos, la cual se debe realizar al menos 3 meses después de finalizada la implementación de los cambios, con el fin de contar con un periodo de adopción suficiente que permita una medición objetiva. Aplicada la medición de madurez, se deben ejecutar las acciones correctivas en caso de que sean requeridas, a partir de puntos de mejora identificados. Posteriormente, se debe elaborar un Plan de Mejora Continua para la Institución, mediante el cual la misma será capaz de revisar		▶ Personal con conocimiento en dirección de proyectos. ▶ Personal con conocimiento en medición de nivel de madurez operativa. ▶ Personal con conocimiento en diseño, ejecución y medición de planes de mejora. ▶ Recursos materiales necesarios para la ejecución del proyecto. ▶ Brindar al equipo del proyecto acceso a documentación e información necesaria.

periódicamente sus procesos, para normalizarlos y seguir la ruta establecida hacia el nivel de madurez establecido como objetivo. Durante cada período de revisión de validez se deben tomar las medidas y decisiones correctivas requeridas para asegurar poder continuar avanzando.	▶ Contar con indicadores claramente definidos, los cuales permitan conocer el rendimiento de la Institución.
	Duración
	▶ Activos Fijos: fase de diseño – 2 meses; fase de implementación – mayor a 3 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 2 meses; fase de implementación – mayor a 3 meses.
Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en el tiempo y con la calidad adecuada.	▶ Disponer con los recursos necesarios (de gente, tecnológicos y financieros) para la adopción de un modelo de mejora continua. ▶ Haber realizado una implementación adecuada de los procesos rediseñados, las herramientas tecnológicas y los ajustes organizacionales correspondientes. ▶ Adoptar una cultura organizacional enfocada a conductas laborales que promuevan la mejora continua.
Alcance y Productos de Trabajo	
Diseño e implementación del plan de Mejora Continua para las áreas de activos fijos e ingresos, con base al nivel de madurez establecido como objetivo, alineado con los objetivos estratégicos de la Institución.	
Productos de Trabajo ▶ Informe de medición y evolución de madurez del modelo operativo posterior a la implementación de los procesos rediseñados, donde se determina el grado de madurez en que se encuentra el proceso. ▶ Modelo de mejora continua que permita a la Institución ejecutar de manera constante procesos de optimización operativa. ▶ Plan de trabajo para la ejecución del proceso de mejora continua que incluya mediciones periódicas, acciones a tomar, diseño de optimización de procesos, implementación de acciones correctivas y seguimiento.	

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido.	Pág. 19
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar.	Pág. 24
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso.	Pág. 27
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso.	Pág. 28
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 36
AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 39
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos.	Pág. 43
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra.	Pág. 44
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO.	Pág. 47
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO.	Pág. 48
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones.	Pág. 50
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO.	Pág. 51
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos.	Pág. 54
AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 60
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos.	Pág. 72
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 89
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión.	Pág. 95
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos.	Pág. 123
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables.	Pág. 136

Proyecto: Mesa de Ayuda Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENIT- DENRH-DNAA-DNI		
Descripción:	El proyecto promueve el establecimiento de un equipo experto, que pueda dar soporte en los sistemas informáticos y apoyo en la solución de problemas para las áreas de ingresos y activos fijos, optimizando el uso de las herramientas tecnológicas y mejorando el servicio a los usuarios y cliente final.	
Objetivos:	Contar con un equipo especializado en los sistemas informáticos que utiliza la CSS, para dar atención y solución de incidencias reportadas por los usuarios.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
3.2. Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica.	Página. 85	3.2.3 Mesa de Ayuda: tecnología
Aspectos Críticos que pretende atender		
▶ Dependencia de terceros para solución de incidentes. ▶ Poca o ninguna claridad sobre los procesos a seguir para solución de incidentes. ▶ Inoportuna atención de incidentes.		
Enfoque		Recursos
Para la realización del proyecto de Mesa de Ayuda se debe: 1. Inventariar las principales necesidades de soporte en primer nivel. 2. Con base a las necesidades identificadas; definir roles, responsabilidades y alcance del soporte. 3. Definir las políticas, procedimientos y acuerdos de servicio. 4. Estructurar el equipo que conformará la nueva área. 5. Capacitar al personal que dará el servicio. 6. Habilitar los servicios, realizando una adecuada comunicación del cambio. 7. Definir las métricas de desempeño para medir el servicio brindado.		▶ Personal capacitado en dirección de proyectos. ▶ Personal capacitado en estructuración y gestión de mesas de ayuda. ▶ Personal capacitado en las herramientas tecnológicas que formarán parte del servicio a brindar. ▶ Infraestructura de tecnologías de información alineadas a las necesidades de la Institución. ▶ Gobierno de TI que soporte la implementación de la mesa de ayuda en el tiempo.
		Duración
		▶ Activos Fijos: fase de diseño – 3 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 3 meses.

Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de las áreas.	▶ Recursos materiales necesarios para la correcta ejecución del proyecto. ▶ Contar con un equipo interno altamente competente para brindar soporte de la arquitectura tecnológica. ▶ Contar con un gobierno de TI que soporte el establecimiento de la mesa de ayuda.
Alcance y Productos de Trabajo	
Habilitación de la Mesa de Ayuda para las áreas de activos fijos e ingresos, para todos los sistemas informáticos utilizados por dichas áreas, según el nivel de profundidad técnica que se defina en la estrategia del proyecto durante el levantamiento de las necesidades de asistencia. Productos de Trabajo ▶ Estructura de mesa de ayuda, donde se establece los roles y responsabilidades de las personas que estarán involucradas en dar soporte de sistemas y aplicaciones informáticas. ▶ Procedimiento de soporte de mesa de ayuda, donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para dar soporte a usuarios, incluyendo niveles de soporte, incidencias, flujo de solución, tiempos de respuesta y personal de soporte. ▶ Métricas de evaluación de desempeño para evaluar el servicio proporcionado por la mesa de ayuda de tecnología ▶ Capacitación de equipo de mesa de ayuda, se realiza para capacitar y formar al personal de la Institución que formara parte de la mesa de ayuda de tecnología con respecto a la utilización del sistema y soluciones implementadas.	
Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes	Pág. 86
IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad.	Pág. 101

Proyecto: Evaluación de Desempeño | Área responsable: DENRH | Áreas involucradas: DENIT- DENFA

Descripción:	Este proyecto pretende consolidar a mediano y largo plazo la optimización del modelo de transformación y la mejora continua partiendo del enfoque de evaluar el rendimiento de los colaboradores de las áreas de activos fijos e ingresos, para incrementar la productividad, mejorar el desempeño y mantener el personal idóneo y capacitado.	
Objetivos:	Disponer de un modelo de desempeño enfocado en impulsar la productividad en las áreas de ingresos y activos fijos, fundamentado en los objetivos estratégicos, métricas definidas y mejora continua, basado en las responsabilidades que deben cumplir según se establezcan en el manual descriptivo del puesto.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
4.3. Modelo de Evaluación del Desempeño – Diseño e Implementación.	Página. 113	4.3.1 Definición de las métricas de desempeño 4.3.2 Definición del modelo de evaluación 4.3.3 Habilitación tecnológica del modelo de evaluación
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶ Poca claridad del personal con respecto a sus responsabilidades y métricas de evaluación. ▶ Asignación poco documentada y fundamentada de personal a puestos de trabajo. ▶ Carencia de herramientas que permitan elevar el nivel operativo y definir las brechas de conocimiento.		
Enfoque		Recursos
Para la elaboración del proyecto de Modelo de Evaluación del Desempeño se debe: 1. Con base a los manuales descriptivos de puesto, crear el diccionario de competencias y definir las métricas de evaluación del analizar los procesos para definir el Diccionario Institucional de Competencias, las métricas de evaluación. 2. Diseño de la metodología de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de CSS. 3. Definición de estrategia de implementación, que considere al menos un período de prueba y adopción del nuevo modelo. 4. Implementación del modelo de evaluación de desempeño, que podría requerir la habilitación de una herramienta tecnológica que lo soporte.		▶ Personal capacitado en dirección de proyectos. ▶ Personal capacitado en definición de diccionarios de competencias. ▶ Personal capacitado en definición de metodologías de evaluación del desempeño. ▶ Recursos materiales necesarios para la correcta ejecución del proyecto. ▶ Infraestructura de tecnologías de información alineadas a las necesidades de la Institución.

	Duración ▶ Activos Fijos: fase de diseño – 3 meses; fase de implementación – 2 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 3 meses; fase de implementación – 2 meses.
Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto, puntualmente en la definición y validación de métricas de desempeño, tanto cualitativo como cuantitativo.	▶ Equipo de proyecto con acceso a documentación e información necesaria. ▶ Adoptar una cultura organizacional enfocada a conductas laborales que promuevan la medición y productividad laboral. ▶ La operación de los procesos rediseñados debe estar estable antes de la ejecución de este proyecto.
Alcance y Productos de Trabajo	
Diseño e implementación del modelo de desempeño y su habilitación para las áreas de activos fijos e ingresos y alineado con los objetivos estratégicos de la Institución.	
Productos de Trabajo ▶ Diseño de modelo de evaluación de desempeño, elaboración de un modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la CSS y que éste fomente la productividad como un soporte a largo plazo para la a la implementación exitosa del nuevo modelo de procesos y diseño de la estructura organizacional. ▶ Definición de la metodología de desempeño, definición de la metodología que se utilizará para implementar el modelo de evaluación de desempeño definido, acorde a las necesidades de la CSS. ▶ Herramientas de formatos de evaluación, herramientas y formatos requeridos para que los colaboradores puedan ejecutar el proceso de evaluación de desempeño y la retroalimentación respectiva.	

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones.	Pág. 50
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos.	Pág. 54
AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 59
IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados.	Pág. 72
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 88
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión.	Pág. 95
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 128

Proyecto: Plan de Continuidad Área responsable: DENFA Áreas involucradas: DENFA-DENIT		
Descripción:	Promueve el plan logístico que permitirá recuperar y restaurar la función crítica, parcial o totalmente interrumpida en la Institución, previendo desastres e incidentes de carácter regional, nacional o internacional.	
Objetivos:	Elaborar un plan de continuidad que sea pragmático en diseño, alineado con las prácticas líderes y políticas y estándares gubernamentales aplicables, que habilite en la Institución los procedimientos de recuperación y restauración para funciones específicas de la operación.	
Aspectos Críticos que pretende resolver		
► Inexistencia o poca visibilidad de los procedimientos a seguir para recuperar la operatividad en caso de un desastre		
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
5.1. Definición del Plan de Continuidad.	Página. 120	5.1.1 Definición e implementación del Plan de Continuidad y recuperación de desastres de la Institución
Enfoque		Recursos
Para la ejecución del proyecto de Plan de Continuidad se deben identificar todas las funciones críticas de la organización, para las cuáles se debe asegurar su restablecimiento y correcto funcionamiento después de la ocurrencia de un evento fortuito. Posteriormente, se deben definir las acciones por medio de las cuáles serán reestablecidas las funcionalidades críticas, documentarlas en un solo informe, comunicar y capacitar a la Institución para el entendimiento y la adopción del mismo y realizar simulacros periódicos para probar su eficacia.		► Personal capacitado en dirección de proyectos. ► Personal capacitado en elaboración de planes de continuidad. ► Concertación por parte de la Institución de los acuerdos necesarios para la recuperación de la Institución ante desastres y/o eventos fortuitos. ► Aportes del coordinador institucional de riesgo y gobernanza. ► Participación de equipo de proyecto experimentado, con habilidades técnicas y conocimiento de los riesgos clave, tecnologías y estándares en relación a seguridad gubernamental y tecnologías de información.
		Duración
		► Institución: 6 meses.

Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Patrocinio ejecutivo robusto. ▶ Involucrar y comprometer a la alta dirección y principales responsables de áreas en relación a la implementación del plan de continuidad y recuperación de desastres de la Institución.	▶ Proveer toda la información básica requerida al equipo consultor para la elaboración del plan de continuidad y recuperación de desastres de la Institución. ▶ Dar visibilidad al personal de la CSS de la existencia del plan de continuidad y recuperación de desastres de la Institución a través de un plan de comunicación específico. ▶ Compromiso de los altos mandos en relación a la creación e implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución.
Alcance y Productos de Trabajo	
Diseño e implementación del plan de continuidad para la Institución. Productos de Trabajo ▶ Estudio diagnóstico para realizar un análisis del estado actual del plan de continuidad de la Institución. ▶ Diseño del plan de continuidad y recuperación de desastres de la Institución. ▶ Plan de implementación del plan de continuidad y recuperación de desastres de la Institución.	

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad.	Pág. 45
IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital.	Pág. 64
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente.	Pág. 65
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas.	Pág. 76
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras.	Pág. 91
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes.	Pág. 92
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas.	Pág. 96
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información.	Pág. 116
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos.	Pág. 127
IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores.	Pág. 127

Proyecto: Formación en Línea| Área responsable: DENRH| Áreas involucradas: DENFA-DENIT

Descripción:	El proyecto formación en línea (capacitación virtual) busca fortalecer la capacitación institucional, a través de una plataforma en línea que permita poner a disposición de todos los usuarios el material de capacitación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios, y establecer indicadores que permitan determinar la eficiencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	
Objetivos:	Fortalecer la estrategia de capacitación institucional a través de una plataforma formación en línea que permita fácil acceso a material de capacitación.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
7.1. Formación en línea.	Página. 140	7.1.1 Uso de plataforma de Formación en Línea 7.1.2 Sistematización del esquema de evaluación
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶ Brechas de conocimiento. ▶ Falta de acceso oportuno y sencillo a fuentes de conocimiento. ▶ Carencia de estrategias de capacitación que aseguren la actualización del conocimiento.		
Enfoque		Recursos
Para la ejecución del proyecto de formación en línea, se deben identificar las necesidades de capacitación de las áreas de ingresos y activos fijos. Después, se debe identificar la herramienta tecnológica que mejor se adapte a las necesidades de la CSS y realizar la implementación de la misma. Se debe asegurar la carga periódica de material de capacitación para actualización de conocimientos y habilitación de nuevos conocimientos para las áreas de ingresos y activos fijos, según la naturaleza y necesidades de sus funciones. Una vez implementada la herramienta, se debe capacitar al personal de estas áreas para su adecuada utilización. En caso de utilizar material de capacitación de terceros, la CSS debe asegurarse de contar con los permisos requeridos.		▶ Personal capacitado en dirección de proyectos. ▶ Personal capacitado en estrategias de capacitación y con conocimiento técnico en habilitadores tecnológicos. ▶ Material de apoyo de cursos de capacitación previamente elaborados y aprobados por la CSS. ▶ Materiales didácticos elaborados con la metodología técnica y didáctica de aprendizaje correcta. ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
		Duración ▶ Activos Fijos: fase de diseño – 4 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 4 meses.

Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Disponer de recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto ▶ Contar con material de apoyo de cursos de capacitación previamente elaborados y aprobados por la CSS.	▶ Disponer de materiales didácticos elaborados con la metodología técnica y didáctica de aprendizaje correcta. ▶ Gestionar la comunicación y cambio. ▶ Gestión de la cultura organizacional. ▶ Adoptar una cultura organizacional enfocada a conductas laborales que promuevan la utilización de herramientas tecnológicas.
Alcance y Productos de Trabajo	
Implementación de la plataforma formación en línea para las áreas de activos fijos e ingresos. Productos de Trabajo ▶ Plan de implementación de la herramienta tecnológica que permita a la CSS cumplir con los objetivos esperados. ▶ Definición de herramienta tecnológica, análisis de las herramientas disponibles en el mercado y definición de cuál es la que mejor se adapta a las necesidades de la CSS. ▶ Acompañamiento a la CSS en todo el proceso de implementación de la herramienta tecnológica seleccionada. ▶ Capacitación al personal que administrarán la herramienta de formación en línea para asegurar el uso adecuado de la misma. ▶ Carga de los cursos y programas de capacitación previamente elaborados por la CSS. ▶ Definición de indicadores que permitirán determinar si el aprendizaje es efectivo, seguimiento a los mismos y establecimiento de acciones correctivas para alcanzar los estándares de aprendizaje requeridos.	

Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido.	Pág. 19
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar.	Pág. 24
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso.	Pág. 27
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso.	Pág. 28
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO.	Pág. 36
AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 39
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos.	Pág. 43
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra.	Pág. 44
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO.	Pág. 47
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO.	Pág. 48
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones.	Pág. 50
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO.	Pág. 51
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos.	Pág. 54
AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 60
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos.	Pág. 72
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria.	Pág. 84
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos.	Pág. 89
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión.	Pág. 95
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias.	Pág. 110
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos.	Pág. 123
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables.	Pág. 136

Proyecto: Gestión de Cultura Organizacional | Área responsable: DENFA-DENRH | Áreas involucradas: DNI-DNAA

Descripción:	La Gestión de Cultura Organizacional es un proyecto que permitirá definir las apreciaciones, aspiraciones y deseos que la Institución requiere que se permean a lo largo de la misma, materializados a través de valores, conductas y comportamientos observables, que favorecen significativamente el proceso de transformación propuesto, fomentando una cultura organizacional de mayor productividad y servicio al cliente.	
Objetivos:	Contar con una cultura organizacional en función de los comportamientos, conductas y valores que se espera que se practiquen.	
Iniciativas Asociadas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
7.2. Diseño del plan de Gestión de Cultura Organizacional.	Página. 147	7.2.1 Compromiso y planeamiento 7.2.2 Visión y caso para el cambio 7.2.3 Definición de la cultura organizacional deseada
7.3. Ejecución del plan de Gestión de Cultura Organizacional.	Página. 152	7.3.1 Cultura y liderazgo 7.3.2 Compromiso y comunicación de patrocinadores 7.3.3 Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional
Aspectos Críticos que pretende resolver		
► Necesidad de cambio de cultura organizacional que incentive el trabajo colaborativo y promueva la mejora continua y el servicio al cliente.		
Enfoque		Recursos
La definición de la cultura organizacional se construye a partir de un caso para el cambio, en donde se establece un propósito (apreciaciones, aspiraciones y deseos que la Institución requiere que se permean) que se debe materializar a través de valores, conductas y comportamientos observables. De forma concreta, en la elaboración del caso para el cambio se visualiza, diseña y plantea el estado futuro de la Institución en relación a la cultura organizacional deseada. Como parte de la definición del propósito se establecen también los valores organizacionales, que serán utilizados como ejes fundamentales para		► Personal capacitado en dirección de proyectos. ► Personal capacitado en definición de estrategias de cambio de cultura organizacional. ► Contar con un equipo multiplicador y difusor de la cultura organizacional deseada. ► Disponer de recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto.

enmarcar los comportamientos deseados, alineados a los objetivos que se desean consolidar en la cultura de la Institución. Ya definido el propósito, la visión y caso para el cambio, se concreta y comprende la cultura organizacional deseada e inicia el proceso de alineación de los líderes hacia el estado futuro deseado.	Duración ▶ Activos Fijos: fase de diseño – 3 meses; fase de implementación – 12 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 3 meses; fase de implementación – 12 meses.
Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Patrocinio ejecutivo robusto. ▶ Desarrollar un único proyecto que abarque las fases de diseño e implementación.	▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de diseño de propósito y caso para el cambio. ▶ Gestión de cambio y comunicación. ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ Cultura organizacional deseada ya definida en la fase de diseño.
Alcance y Productos de Trabajo	
Diseñar e implementar el Proyecto de Gestión de Cultura Organizacional para las áreas de activos fijos e ingresos de la Institución, en alineación con los objetivos estratégicos de la Institución y el objetivo común de contar con estados financieros confiables. Productos de Trabajo ▶ Definición de un caso para el cambio, consiste en la definición del propósito y visión del cambio. ▶ Definición del estado futuro, cultura organizacional deseada y objetivos, consiste en la definición de la cultura organizacional que se desea implementar en la Institución. ▶ Definición de valores y principios rectores, consiste en la definición de los valores institucionales que serán base fundamental para la implementación de la cultura organizacional. ▶ Definición de patrocinadores. ▶ Medición del nivel de compromiso y liderazgo. ▶ Talleres de fortalecimiento del compromiso y liderazgo. ▶ Talleres de difusión y comunicación. ▶ Programas de difusión de valores.	

Oportunidades de Mejora Relacionadas	Referencia página Anexo A
AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 39
AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO.	Pág. 52
AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad.	Pág. 60
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 73
IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral.	Pág. 97
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 98
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 113
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información.	Pág. 119
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos.	Pág. 123
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional.	Pág. 125
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores.	Pág. 128

Proyecto: Adopción de NICSP | Área responsable: DENFA | Área involucrada: DNC

Descripción:	Este proyecto abarca, en primera instancia realizar un diagnóstico que soporte la ejecución del Modelo de Transformación; esto con el objetivo de determinar las brechas, y posteriormente implementar las soluciones, en aras de poder emitir estados financieros bajo este marco de reporte.	
Objetivos:	Emitir estados financieros bajo Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) de acuerdo con el decreto 2 2 0 del 2 5 de julio de 2 01 4 a futuro.	
Iniciativas	Referencia de Página Anexo B	Componentes
8.2. Adopción de NICSP (Diseño e Implementación).	Página. 163	8.2.1 Diagnóstico de impacto de Adopción de NICSP 8.2.2 Diseño de plan de adopción 8.2.3 Implementación y emisión por primera vez de Estados Financieros bajo NICSP
Aspectos Críticos que pretende resolver		
▶		
Enfoque		Recursos
Para la ejecución del proyecto de adopción de NICSP se debe realizar un diagnóstico en las áreas de ingresos y activos fijos para definir cuáles son las brechas existentes respecto a los requerimientos de la norma y deben definirse las medidas para el cierre de dichas brechas. Además, se debe utilizar la norma como soporte para todos los demás proyectos, con la finalidad de asegurar que estén alineados con lo que se establece en la misma. Esto es especialmente importante en el diseño e implementación de procesos, arquitectura tecnológica y estructura organizacional. Una vez la organización cumpla con la totalidad de requerimientos de la norma y logre emitir estados financieros auditables bajo NICSP por 3 periodos consecutivos, la adopción estará completa. Si la CSS decide no adoptar NICSP, esto no impedirá la ejecución del resto de los proyectos del programa.		▶ Personal con conocimientos en dirección de proyectos. ▶ Personal con conocimientos en normativa NICSP y experiencia en adaptación de la misma. ▶ Disponibilidad de la información requerida por el equipo encargado del proyecto, la cual debe ser entregada en el tiempo y la calidad adecuados. ▶ Disponer de recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto.
		Duración
		▶ Activos Fijos: fase de diseño – 4 meses; fase de implementación – mayor a 14 meses. ▶ Ingresos: fase de diseño – 4 meses; fase de implementación – mayor a 23 meses.

Supuestos	
▶ Personal dedicado 100% al proyecto. ▶ Competencias técnicas requeridas disponibles. ▶ Los tiempos indicados son calculados con base al tiempo requerido para la ejecución del proyecto y asumiendo que se cuenta con las competencias, conocimientos y dedicación de recursos necesarios. ▶ Patrocinio ejecutivo robusto. ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto. ▶ Comprometerse con la adopción del cambio en todos los niveles.	▶ Participación de equipo de proyecto experimentado, con habilidades técnicas y conocimiento de los riesgos clave, tecnologías y estándares en relación a seguridad gubernamental y tecnologías de información. ▶ Integrar las actividades a mejoras en procesos y herramientas tecnológicas. ▶ Mantener una comunicación clara y concisa a lo largo de toda la Institución.
Alcance y Productos de Trabajo	
La adopción de NICSP es un proceso que debe abarcar la totalidad de las operaciones y procesos de la Institución. Productos de Trabajo ▶ Diagnóstico de impactos de la adopción de NICSP. ▶ Plan de adopción de NICSP. ▶ Reportes periódicos acerca del avance de la adopción de NICSP. ▶ Estados financieros, emitidos por primera vez, de conformidad a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. ▶ Presentación ejecutiva de los resultados. ▶ Resumen de lecciones aprendidas.	
Oportunidades de Mejora Asociadas	Referencia página Anexo A
AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF.	Pág. 33
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO.	Pág. 47
AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO.	Pág. 57
AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable “2359900003 Saldo 1612” del Sistema SAFIRO.	Pág. 58

Mapa de Ruta

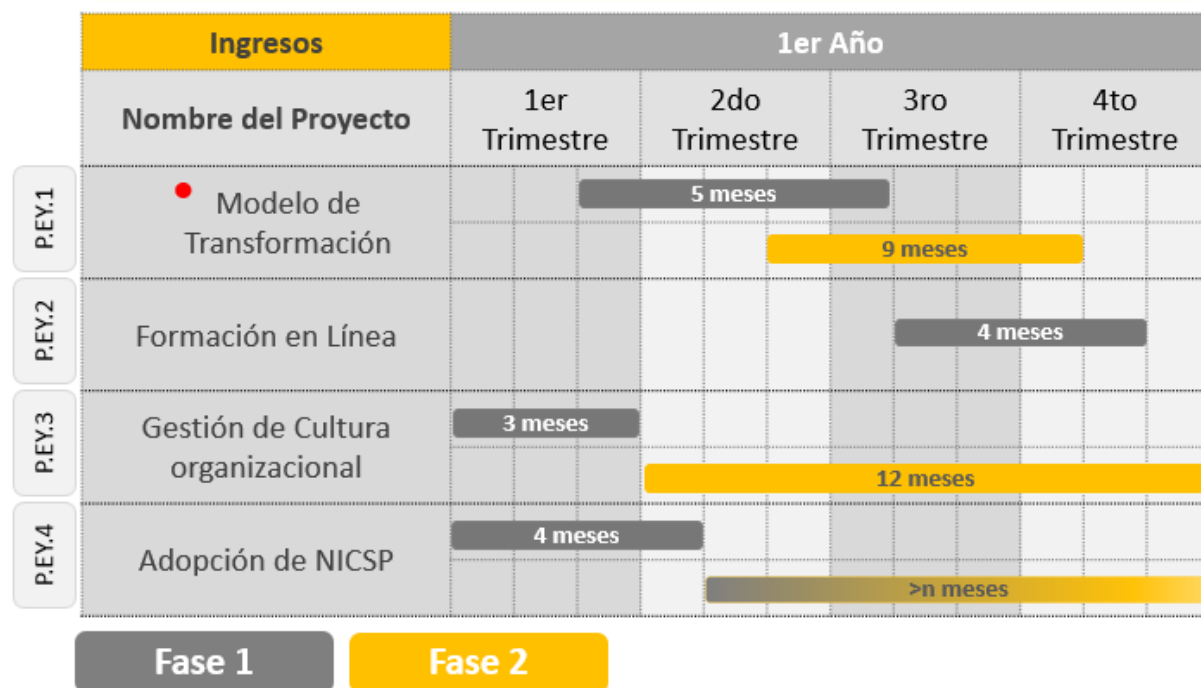
Se presenta el mapa de ruta para la implementación de programa de proyectos propuestos.



Figura 7 - Mapa de Ruta

La forma en que los proyectos deberán ser ejecutados, se presenta en líneas de tiempo. Estas fueron desarrolladas por separado para las áreas de activos fijos e ingresos, de acuerdo a los tiempos de ejecución en cada área de los diferentes proyectos. El entendimiento de los mismos se presenta a continuación:

TIEMPO DE REALIZACIÓN



- ✓ ● : Considerados proyectos prioritarios para la Institución, de realización imperativa para el logro de estados financieros auditables específicamente para las áreas de activos fijos e ingresos en el futuro, conformados por iniciativas que se definieron prioritarias en el informe que antecede.
- ✓ Tiempo de realización: se refiere a la sumatoria del tiempo que requiere la ejecución de las fases de los proyectos prioritarios.
- ✓ Fase 1 y Fase 2: estratificación definida para los proyectos que de acuerdo a su naturaleza y necesidades requieren dividir su ejecución en diferentes etapas (como diseño, implementación, soporte u otros).
- ✓ Tamaño y ubicación de la barra: se refiere a la duración que se estimó para la ejecución de la fase y el periodo en que se propone el inicio de la misma en relación a la ejecución del programa de proyectos. Los proyectos que no mantienen ninguna dependencia, se colocaron para iniciar en el momento cero, sin embargo su ejecución obedece a la prioridad asignada a las iniciativas que lo componen, según el informe que antecede.
- ✓ Color de las barras: el gris hace referencia a la fase 1 y el amarillo hace referencia a la fase 2. No fueron identificados proyectos que requiriesen más de dos fases. Sin embargo, se identificaron proyectos cuya fase 2 presenta algunas singularidades; para los mismos la barra presenta una escala de degradación de color de gris a amarillo.
- ✓ P.EY. #: hace referencia al código asignado al proyecto.

Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos

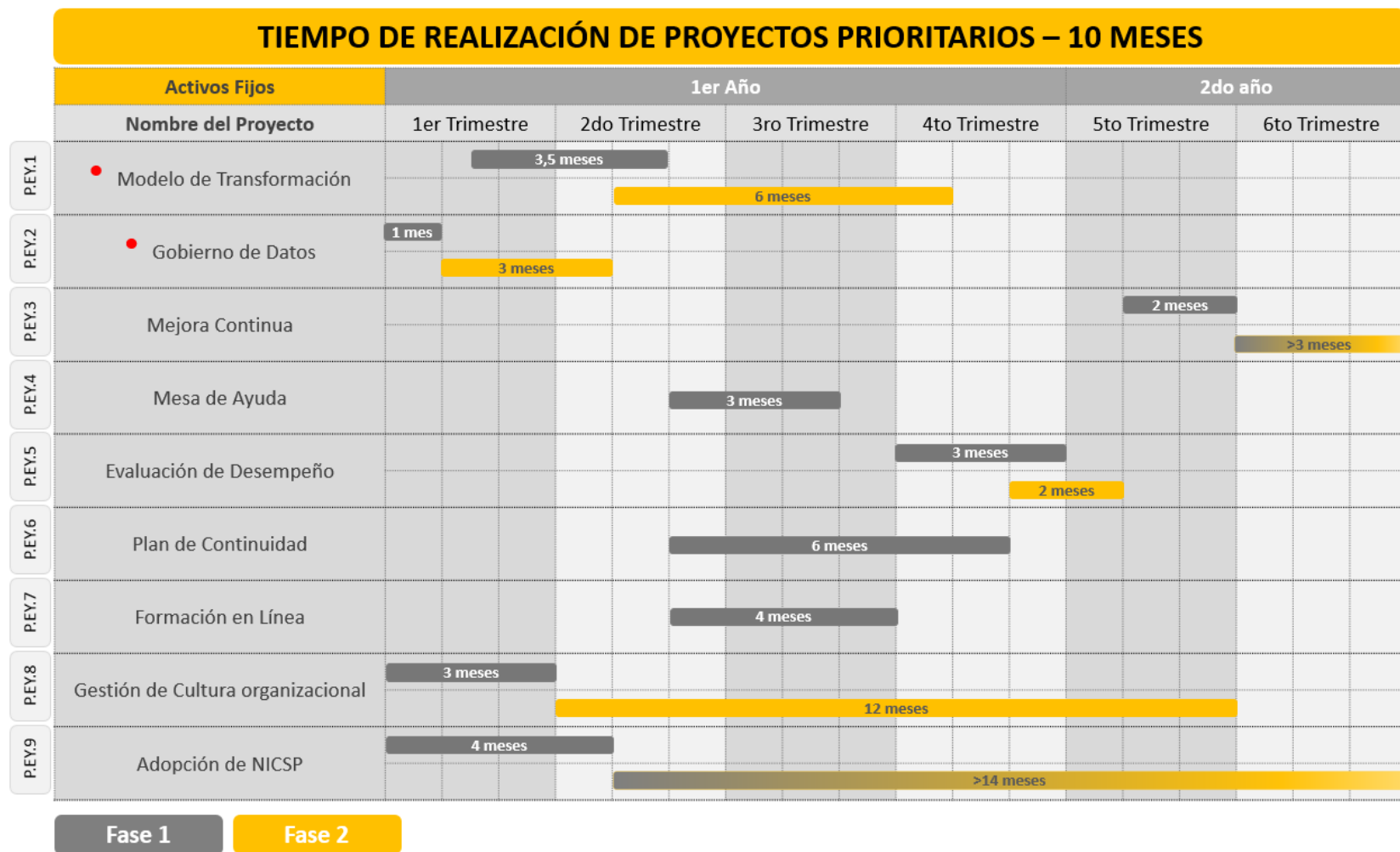


Figura 8 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos



Figura 9 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos por iniciativa



Figura 10 - Estimación de tiempo para proyectos del área de activos fijos por iniciativa

Consideraciones | Dependencias

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.1	Modelo de Transformación	El proyecto de Modelo de Transformación para el área de activos fijos, incluye en la fase 1 los diseños de: procesos, estructura organizacional, arquitectura tecnológica, gobierno de roles y plan de gestión de cambio y comunicación. La fase 2 consiste en la implementación de lo que se diseñó durante la fase 1. Este proyecto es de muy alta prioridad para la Institución. Aunque la fase 2 depende del diseño en la fase 1, se propone iniciar su ejecución un mes antes de que finalice la fase 1, utilizando la información existente en ese punto, con la finalidad de reducir el tiempo de ejecución, lograr sinergia entre departamentos para mayor facilidad de adopción de los cambios, aprovechar los conocimientos adquiridos por la organización en el desarrollo de la primera fase y así, disminuir el nivel de esfuerzo requerido. Además, el inicio de la ejecución del Modelo de Transformación se propone un mes y medio después del inicio del programa, debido a la necesidad del diagnóstico base para la adopción de las NICSP y la información que esto generaría para la fase 1 del Modelo de Transformación. Por lo que, si la Institución decide no adoptar NICSP se trasladaría el inicio del proyecto al mes 0 del inicio del programa.
P.EY.2	Gobierno de Datos	El proyecto de Gobierno de Datos para el área de activos fijos, incluye en la fase 1 los diseños de: depuración de datos y seguridad de la información. La fase 2 consiste en la ejecución de lo que fue diseñado durante la fase 1. La corta duración que se prevé para este proyecto en el área de activos fijos, se debe a que se supone el uso de la base levantada por el Departamento de Bienes Patrimoniales en relación a los activos fijos de la institución para el inicio de la depuración de los datos. Este proyecto es de muy alta prioridad para la Institución y la ejecución adecuada de otros proyectos depende del mismo, por lo que se propone su inicio en el mes 0 del inicio del programa.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
		Para minimizar los riesgos que genera la baja calidad de la información con la que se cuenta actualmente, se recomienda altamente a la Institución dar inicio al programa lo antes posible.
P.EY.3	Mejora Continua	El proyecto de Mejora Continua para el área de activos fijos, incluye en la fase 1 la medición de la madurez de los procesos rediseñados y el diseño del plan de mejora continua para la Institución. La fase 2 consiste en la implementación del plan de mejora continua. La fase 2 del plan de mejora continua contiene actividades intermitentes que corresponden a la acciones de comunicación y revisión por parte de la organización, en aras de conseguir la adopción total de una cultura de calidad que promueva en los colaboradores la constante búsqueda de la mejora de las operaciones que realizan, es por ello que la barra de esta segunda fase contiene colores degradados del gris al amarillo. Se propone que el proyecto de Mejora Continua inicie tres meses después de finalizada la implementación de los procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2, con la finalidad de que cuando se haga la medición de madurez, la misma sea realizada sobre procesos y operaciones estables y se cuente con mayor criterio para definir en qué puntos los mismos son perfectibles.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.4	Mesa Ayuda	El proyecto de Mesa de Ayuda es uno de los componentes de la implementación de infraestructura de proyectos que, por su naturaleza, será desarrollado de forma independiente. Su inicio se propone un mes después del inicio de la implementación de la arquitectura tecnológica (P.EY.1 Fase 2, con la finalidad de que se capacite en paralelo al equipo que formará parte de la mesa de ayuda y el mismo pueda empezar su labor durante y después de la implementación de procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2).
P.EY.5	Evaluación de Desempeño	El proyecto de Evaluación del Desempeño para activos fijos, incluye en su fase 1 el diseño de métricas y del modelo de Evaluación del Desempeño. En su fase 2 se habilita la tecnología para la realizar la Evaluación del Desempeño. Se propone el inicio del proyecto en el mes 10 después del inicio del programa, un mes antes de que finalice la implementación de procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2), con la finalidad de utilizar la información que se ha generado hasta este punto para el correcto análisis y establecimiento de las métricas a evaluar. Aunque la fase 2 del proyecto de Evaluación del Desempeño depende de la fase 1, se propone iniciar su ejecución un mes antes de que finalice la fase 1, utilizando la información existente hasta ese punto, con la finalidad de realizar mediciones piloto para probar el modelo propuesto y realizar los ajustes en caso de ser requeridos, así como preparar a la Institución para el cambio antes de la entrada en vivo de la herramienta de evaluación del desempeño.
P.EY.6	Plan de Continuidad	El Plan de Continuidad se desarrollará en una sola fase para el área de activos fijos, la cual inicia un mes después de la implementación de la arquitectura tecnológica, esto debido a la necesidad de contar con información que se generaría en la fase 1 del Modelo de Transformación (P.EY.1). Además, el mismo debería ser desarrollado en paralelo con el período restante de la fase 2 del proyecto de Modelo de Transformación.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.7	Formación en línea	El proyecto de Formación en línea para el área de activos fijos se compone de una única fase en la que serán desarrollados tanto el diseño como la implementación. Se propone su inicio en el mes 5, ya que éste proyecto requiere de los programas de capacitación y de material didáctico de apoyo generado en la fase 1 del proyecto de Modelo de Transformación (P.EY.1), lo que permitirá hacer uso de esta herramienta para capacitar a los colaboradores sobre los proyectos de este programa.
P.EY.8	Gestión de Cultura Organizacional	El proyecto de Gestión de Cultura Organizacional para el área de activos fijos, incluye en la fase 1 el diseño del plan, y en la fase 2 la ejecución del mismo. Si la CSS decide ejecutar este proyecto dentro del programa, por las ventajas ya mencionadas que esto tendría, se propone la ejecución de la fase 1 desde el mes 0 del inicio del programa, con duración de tres meses, esto debido a que en esta fase se diseña la cultura organizacional deseada y el plan de implementación de la misma. La fase 2 inicia en el mes 4 como parte de la implementación, con una duración de doce meses, considerando que en esta fase se ejecutaran los componentes de cultura y liderazgo, compromiso y comunicación de patrocinadores, ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional.
P.EY.9	Adopción de NICSP	El proyecto de Adopción de NICSP, que incluye al área de activos fijos, consiste en una fase 1 de diagnóstico, y una fase 2 de implementación. Se propone iniciar el proyecto en el mes 0 del inicio del programa, pues su diagnóstico proveerá información base para el diseño del proyecto de Modelo de Transformación (P.EY.1). Tiene una duración de cuatro meses en la fase 1, donde se realizara el diagnóstico de impacto de adopción de NICSP y el diseño del plan de adopción. Se propone iniciar la fase 2 una vez terminada la fase 1; debido a que la fase 2 de este proyecto tiene, además de procedimientos de transición financiera hacia la adopción de un nuevo marco de reporte contable, componentes de soporte y monitoreo que buscan que la implementación

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
		de los demás proyectos se mantenga alineada con el propósito de emisión de estados financieros en el futuro; por tanto, la barra de esta segunda fase contiene colores degradados del gris al amarillo. La conclusión de la fase 2 tiene una duración mayor a 14 meses, considerando que la emisión por primera vez de estados financieros auditables bajo NICSP requiere de la presentación de dos periodos comparativos previos, alineados a los requerimientos de esta norma, por lo que se considera el tiempo que conlleve la adopción de las NICSP en el Modelo de Transformación (P.EY.1), y hasta la emisión por primera vez de estados financieros bajo este marco de reporte. La intervención en este proyecto será intermitente, a modo de inspección de que las acciones que está realizando la Institución sean las adecuadas.

Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos



Figura 11 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos



Figura 12 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos



Figura 13 - Estimación de tiempo para proyectos del área de ingresos por iniciativa

Consideraciones | Dependencias

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.1	Modelo de Transformación	El proyecto de Modelo de Transformación es de muy alta prioridad para la Institución; para el área de ingresos incluye en la fase 1 los diseños de: procesos, estructura organizacional, arquitectura tecnológica, gobierno de roles y plan de gestión de cambio y comunicación. La fase 2 consiste en la implementación de lo que se diseñó durante la fase 1. Aunque la fase 2 depende del diseño en la fase 1, se propone iniciar su ejecución dos meses antes de que finalice la fase 1, con la finalidad de reducir el tiempo de ejecución, lograr sinergia entre departamentos para mayor facilidad de adopción de los cambios, aprovechar los conocimientos adquiridos por la organización en el desarrollo de la primera fase y así, disminuir el nivel de esfuerzo requerido. La fase 2 está particionada debido a la dependencia que se prevé que existirá de contar con datos depurados para poder realizar la implementación de algunos procesos. Es por ello que existe un lapso de cuatro meses en que se suspende la fase 2, reanudándose en el mes 18 del programa. Además, el inicio de la ejecución del Modelo de Transformación se propone dos meses después del inicio del programa, debido a la necesidad del diagnóstico base para la adopción de las NICSP y la información que esto generaría para la fase 1 del proyecto Modelo de Transformación. Por lo que, si la Institución decide no adoptar NICSP se trasladaría el inicio del proyecto al mes 0 del inicio del programa.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.2	Gobierno de Datos	El proyecto de Gobierno de Datos para el área de ingresos, incluye en la fase 1 los diseños de: depuración de datos y seguridad de la información. Su fase 2 consiste en la ejecución de lo que fue diseñado durante la fase 1. Este proyecto es de muy alta prioridad para la Institución y la ejecución adecuada de otros proyectos depende del mismo, por lo que se propone su inicio en el mes 0 del inicio del programa. Para minimizar los riesgos que genera la baja calidad de la información con la que se cuenta actualmente, se recomienda a la Institución dar inicio al programa lo antes posible. Su ejecución es significativamente más larga en el área de ingresos que en el área de activos fijos, debido al nivel de detalle al que se debe profundizar para realizar la depuración de los datos (empleador por empleador), pues se debe asegurar que las cuotas de cada empleado estén asignadas correctamente, entre otros detalles de suma importancia que se deben tomar en cuenta para la depuración de los datos. Este proyecto incluye la regularización de la situación de los empleadores y las planillas complementarias; si estas iniciativas no son realizadas, el tiempo de ejecución del proyecto se podría extender indefinidamente.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.3	Mejora Continua	El proyecto de Mejora Continua para el área de ingresos, incluye en la fase 1 la medición de la madurez de los procesos rediseñados y el diseño del plan de mejora continua para la Institución. La fase dos consiste en la implementación del plan de mejora continua. La fase 2 del plan de mejora continua contiene actividades intermitentes que corresponden a la acciones de comunicación y revisión, por parte de la organización, en aras de conseguir la adopción total de una cultura de calidad que promueva en los colaboradores las constante búsqueda de la mejora de las operaciones que realizan, es por ello que la barra de esta segunda fase contiene colores degradados del gris al amarillo. Se propone que el proyecto de Mejora Continua inicie tres meses después de finalizada la implementación de los procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2), con la finalidad de que cuando se haga la medición de madurez, la misma sea realizada sobre procesos y operaciones estables y se cuente con mayor criterio para definir en qué puntos los mismos son perfectibles.
P.EY.4	Mesa de Ayuda	El proyecto de Mesa de Ayuda es uno de los componentes de la implementación de infraestructura de proyectos que, por su naturaleza, será desarrollado de forma independiente. Su inicio se propone un mes después del inicio de la implementación de la arquitectura tecnológica (P.EY.1 Fase 2), con la finalidad de que se capacite en paralelo al equipo que formará la mesa de ayuda y el mismo pueda empezar su labor durante y después de la implementación de procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2).

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.5	Evaluación de Desempeño	El proyecto de Evaluación del Desempeño para ingresos, incluye en su fase 1 el diseño de métricas y del modelo de Evaluación del Desempeño. En su fase 2 se habilita la tecnología para realizar la Evaluación del Desempeño. Se propone el inicio del proyecto en el mes 2 o después del momento 0 (cero) del programa, un mes antes de que finalice la implementación de procesos rediseñados (P.EY.1 Fase 2), con la finalidad de utilizar la información que se ha generado hasta este punto para el correcto análisis y establecimiento de las métricas a evaluar. Aunque la fase 2 del proyecto de Evaluación del Desempeño depende de la fase 1, se propone iniciar su ejecución un mes antes de que finalice la fase 1, utilizando la información existente hasta ese punto, con la finalidad de realizar mediciones piloto para probar el modelo propuesto y realizar los ajustes en caso de ser requeridos, así como preparar a la Institución para el cambio antes de la entrada en vivo de la herramienta de evaluación del desempeño.
P.EY.6	Plan de Continuidad	El plan de continuidad se desarrollará en una sola fase para el área de ingresos, que incluye la definición del plan de continuidad. Se propone su inicio un mes después del inicio de la implementación de la arquitectura tecnológica, debido a la necesidad de información que se generaría en la fase 1 del Modelo de Transformación (P.EY.1) y de la fase inicial de implementación de arquitectura tecnológica. Además, el mismo debería ser desarrollado en paralelo con el período restante de la fase 2 del proyecto del Modelo de Transformación.
P.EY.7	Formación en línea	El proyecto de Formación en línea para el área de ingresos se compone de una única fase en la que serán desarrollados tanto el diseño como la implementación. Se propone su inicio en el mes 7, ya que éste proyecto requiere de los programas de capacitación y de material didáctico de apoyo generado en la fase 1 del proyecto de Modelo de Transformación (P.EY.1), lo que permitirá hacer uso de esta herramienta para capacitar a los colaboradores sobre los proyectos de este programa.

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
P.EY.8	Gestión de Cultura Organizacional	El proyecto de Gestión de Cultura Organizacional para el área de ingresos, incluye en la fase 1 el diseño del plan, y en la fase 2 la ejecución del mismo. Si la CSS decide ejecutar este proyecto dentro del programa, por las ventajas ya mencionadas que esto tendría, se propone la ejecución de la fase 1 desde el mes 0 del inicio del programa, con duración de tres meses, esto debido a que en esta fase se diseña la cultura organizacional deseada y el plan de implementación de la misma. La fase 2 inicia en el mes 4 como parte de la implementación, con una duración de doce meses, considerando que en esta fase se ejecutarán los componentes de cultura y liderazgo, compromiso y comunicación de patrocinadores, ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional.
P.EY.9	Adopción de NICSP	El proyecto de Adopción de NICSP, que incluye al área de ingresos, consiste en una fase 1 de diagnóstico, y una fase 2 de implementación. Se propone iniciar el proyecto en el mes 0 del inicio del programa, pues su diagnóstico proveerá información base para el diseño del proyecto de Modelo de Transformación (P.EY.1). Tiene una duración de cuatro meses en la fase 1, donde se realizará el diagnóstico de impacto de adopción de NICSP y el diseño del plan de adopción. Se propone iniciar la fase 2 una vez terminada la fase 1; debido a que la fase 2 de este proyecto tiene, además de procedimientos de transición financiera hacia la adopción de un nuevo marco de reporte contable, componentes de soporte y monitoreo que buscan que la implementación de los demás proyectos se mantenga alineada con el propósito de emisión de estados financieros en el futuro; por tanto, la barra de esta segunda fase contiene colores degradados del gris al amarillo. La conclusión de la fase 2 tiene una duración mayor a 3 meses, considerando que la emisión por primera vez de estados financieros auditables bajo NICSP requiere de la presentación de dos periodos comparativos previos, alineados a los requerimientos de esta norma, por lo que se considera el tiempo que conlleve la adopción de las NICSP en el Modelo de Transformación

ID	Nombre Proyecto	Consideraciones/Dependencias
		(P.EY.1), y hasta la emisión por primera vez de estados financieros bajo este marco de reporte. La intervención en este proyecto será intermitente, a modo de inspección de que las acciones que está realizando la Institución sean las adecuadas.

Ruta Crítica

El mapa de ruta expuesto anteriormente considera la ruta necesaria para que la CSS, no sólo logre el objetivo de contar con estados financieros auditables, sino que asegure un estado operativo óptimo e inicie un proceso de mejora continua orientado en el servicio al cliente y en línea con los objetivos estratégicos de la Institución.

A continuación se presenta la ruta crítica, la cual corresponde a la implementación de aquellos proyectos e iniciativas que deben ser implementados sin opción de omisión, para lograr el objetivo establecido de contar con estados financieros auditables.

Como base para determinar la ruta crítica, se identificaron las oportunidades de mejora de ingresos y activos fijos con un mayor nivel de impacto en los estados financieros y se listan a continuación:

Oportunidad de mejora Activos Fijo	Referencia de Pág. Anexo A
AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO La creación del dato maestro del activo fijo se genera al momento de la realización de la solicitud de pedido en el Sistema SAFIRO, sin antes haber recibido el mismo en la unidad ejecutora, aunque este no se capitaliza hasta su recepción.	Pág. 18
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido Al momento de recibir la autorización, para la creación del activo fijo, la Sección de Presupuesto de la unidad ejecutora proporciona un objeto de gasto erróneo al solicitante de la compra; esto debido a: a. Disponibilidad del presupuesto. b. Falta de conocimiento por parte del personal.	Pág. 19
AF_PC_01- Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO Actualmente, los pedidos de activos fijos desde el sistema SAFIRO se registran de forma global (no por unidad cuantitativa) al momento de generar las solicitudes. Al realizar la orden de compra la cual no es revelada en el sistema SAFIRO, ésta se hace de forma manual detallando los artículos comprados, quedando fuera del sistema dicha información. El proceso finaliza sin una adecuada clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos A partir de la implementación del Sistema SAFIRO en el año 2012, las compras de activos fijos son registradas por un monto global sin considerar el detalle de la orden de compra y, por la escogencia incorrecta de la clase de activo, se debe asignar recurso en tiempo completo para ejecutar la segregación manualmente a nivel nacional, generando desactualización en los registros contables por el alto volumen que se debe procesar.	Pág. 43
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra Existen activos fijos que se reciben sin referencia a una orden de compra, por concepto de caja menuda y anticipos de las áreas administrativas, por lo que se pierde la trazabilidad del proceso de compra de activos.	Pág. 44
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos	Pág. 25

Oportunidad de mejora Activos Fijo	Referencia de Pág. Anexo A
Un inadecuado diseño y actualización de los procesos no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	
AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal involucrado en el área de bienes patrimoniales tiene bajo conocimiento del sistema SAFIRO por lo cual es utilizado únicamente para búsquedas y consultas de información.	Pág. 36
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO Existe necesidad de homologación en la aplicación de criterios contables/financieros en todo el personal que participa en el proceso desde la solicitud de activos fijos que afecta la contabilidad. De igual forma con el sistema SAFIRO, existe necesidad de fortalecer los conocimientos de uso del sistema por el personal acorde al módulo que utilizan.	Pág. 51
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos Actualmente la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS no cuenta con una estructura organizacional que muestre un área de activos fijos, por lo cual existe personal de otra área dedicado al registro contable de los mismos generando una sobrecarga laboral. Además los roles, funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidos.	Pág. 54
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO Todas las unidades ejecutoras cuentan con varios usuarios habilitados para realizar solicitudes de pedido, sin una clara definición de ciclos de aprobación, centralización de las compras y claridad en los roles y funciones de las áreas involucradas en el proceso.	Pág. 21
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos La ausencia de una estructura organizativa configurada en SAFIRO ocasiona que los centros de costos no se encuentren bien definidos, ya que los mismos fueron creados a nivel departamental y no hasta el nivel de secciones, lo cual no permite realizar una distribución adecuada que muestre los datos específicos por compras de activos fijos.	Pág. 23
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO Actualmente, los pedidos de activos fijos desde el sistema SAFIRO se registran de forma global (no por unidad cuantitativa) al momento de generar las solicitudes. Al realizar la orden de compra la cual no es revelada en el sistema SAFIRO, ésta se hace de forma manual detallando los artículos comprados, quedando fuera del sistema dicha información. El proceso finaliza sin una adecuada clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema SAFIRO.	Pág. 31
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos A partir de la implementación del Sistema SAFIRO en el año 2012, las compras de activos fijos son registradas por un monto global sin considerar el detalle de la orden de compra y, por la escogencia incorrecta de la clase de activo, se debe asignar recurso en tiempo completo para ejecutar la segregación manualmente a nivel nacional, generando desactualización en los registros contables por el alto volumen que se debe procesar.	Pág. 43

AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO

En ocasiones las unidades ejecutoras utilizan clases de activos fijos incorrectos cuando se crea el dato maestro de activo fijo, debido a carencias del sistema (se identificaron al menos nueve clases de activos fijos que no se encuentran creadas en el sistema), aplicación de criterios contables/ financieros erróneos o error en la asignación de roles, responsabilidades, funciones y perfiles de puesto.

Pág. 48

A continuación se presenta la línea de tiempo correspondiente a la ruta crítica para el área de activos fijos.



Figura 14 – Ruta crítica de activos fijos

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE

Desde el momento de la implementación del sistema SIPE, y hasta la facturación del mes cuota septiembre 2013, se realizó facturación de oficio; lo que, en combinación con una deficiencia en la carga de la data inicial al sistema (se cargaron empleadores inactivos como activos, a los empleadores activos se le reactivaron empleados que ya no se encontraban activos, entre otros), causó que:

- Si un empleador omitió la declaración del primer mes cuota el sistema le facturó de oficio en función a la información cargada desde Mainframe a SIPE, la cual se determinó que no siempre era correcta.
- Se presentaron casos en que el funcionamiento del sistema se vio interrumpido, implicando errores en la captura de la data reportada por los empleadores hacia SIPE.
- Actualmente el sistema SIPE sigue cargando morosidad a las cuentas individuales de los empleadores afectados que aún no se hayan presentado para regularizar su situación. No se cuenta con un detalle específico de los mismos.

Pág. 80

IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos

Los pagos registrados como "Pago por otros" no son aplicados y dispersados. La trazabilidad de los mismos no se realiza, a menos que el afectado presente un reclamo ante la CSS.

Pág. 91

IG_AP_01- Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad

El reporte del que se dispone actualmente por medio del sistema SIPE, no cumple con los requerimientos de detalle (estatus del empleador, las agencias donde se paga, entre otros) que requiere el departamento, por lo cual, los reportes de morosidad son recibidos de la Dirección Nacional de Informática (modificado al detalle requerido); sin embargo, se reciben cada 6 meses aunque se requieren mensualmente. Así, la oportunidad con que se recibe el reporte no permite el análisis oportuno de la antigüedad de la morosidad y la gestión de cobro.

Pág. 101

Además, este reporte es depurado de forma manual, pues contiene información inexacta. Por el volumen existente de morosos (+35000), esta depuración del reporte es parcial a partir de una revisión aleatoria de morosos. El resultado de esto es el reporte que se publica a nivel nacional, según lo establece la Ley 51 en su art. 15.

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información

La base de datos SIPE está siendo administrada por el proveedor del sistema SIPE, lo que conlleva a la exposición de la información o la manipulación por parte de terceros.

Pág. 119

IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables

Los reportes proporcionados por el proveedor presentan información histórica de pagos realizados desde el comienzo del sistema SIPE de todas las agencias a nivel nacional, y no solo la información del último mes. A la Dirección Nacional de Innovación le resulta impracticable determinar cuáles han sido las modificaciones en la data histórica.

A partir de la información compartida por el proveedor, la Dirección Nacional de Innovación procede a elaborar el "Layout" que se carga al sistema SAFIRO sobre los pagos dispersados de la cuota empleado empleador. Debido a que la Dirección Nacional de Innovación solo procesa la información de los meses corrientes reportados, los cambios en la información histórica no se trasladan al sistema SAFIRO.

Pág. 121

La dispersión de los pagos se realiza dentro del sistema SIPE y no se sabe con certeza cuál es la regla que aplica el mismo para realizarla.

Hay casos en que el monto de la dispersión es mayor al monto de la cuota pagada, también hay casos donde la dispersión no se realiza y refleja montos iguales a cero.

IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados Además de la atención al cliente, el área de Analistas de SIPE fue creada con el objetivo de realizar una depuración de la data del sistema en relación a la falta de aplicación de los “pagos por otros”; no obstante, dicho objetivo fue relegado a un segundo plano debido a la gran cantidad de inconsistencias surgidas en el sistema, y que requieren de asistencia de los analistas. Por esto no se cuenta con un proceso de depuración de manera proactiva, sino que las correcciones son realizadas cuando se presenta el empleador con sus reclamos.	Pág. 126
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones La CSS factura y recauda los conceptos de Impuesto Sobre la Renta y de Seguro Educativo, los cuales deben ser trasladados posteriormente al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría, respectivamente. La información real se recibe con retrasos de hasta un año, la cual incluye solamente los cobros que fueron aplicados y dispersados por el sistema. Actualmente, debido a la no disponibilidad de información oportuna, se está haciendo un traslado mensual de fondos basado en estimaciones.	Pág. 132
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas El cuadro de la recaudación por agencias y los registros contables se llevó a cabo hasta julio 2012, mediante el uso del sistema MAINFRAME; no obstante, a partir de la implementación de SIPE, la información relacionada a los cobros aplicados no se ha presentado de manera oportuna, causando que el proceso no se realice en tiempo (por ejemplo, el “Layout” de todo el periodo 2016 se recibió hasta marzo 2017).	Pág. 137
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones Debido a la poca confiabilidad en la información registrada en SIPE, actualmente se registran cuentas por cobrar basadas en estimaciones dentro de las cuentas de orden de la entidad, las cuales corresponden a la facturación de la cuota empleado empleador y al aporte estatal del 0.8% sobre los salarios reportados; estas cuentas son presentadas en el estado financiero.	Pág. 139
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores. Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Pág. 73
Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores. Pág. 244, IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores. Pág. 254, IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores. Pág. 234	
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Pág. 88

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE El Departamento de Contabilidad de Ingresos, manifestó que no fueron tomados en cuenta para la implementación de SIPE. Aunque dicen haber asistido a algunas de las reuniones iniciales para el levantamiento de requerimientos de usuario, indican que se les dejó de tomar en cuenta, por lo que sus opiniones y requerimientos no fueron considerados. El departamento no tiene módulo en este sistema; no obstante, los colaboradores tienen acceso de consulta.	Pág. 131
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE Las multas por afiliación e inscripción del empleador tardías, no se gestionan en SIPE. Por lo que se realiza un control manual mediante Excel, el cual se actualiza cuando se presentan solicitudes de “Paz y salvo”, donde se requiere una verificación de saldos con Apremio y Cobro. Se comunicó al equipo consultor que debido a que este control es retroactivo en la mayoría de los casos, existe el riesgo de que se presenten problemas al momento de la recaudación.	Pág. 68
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación Se identificó la generación de facturación doble en el sistema SIPE, relacionada a asegurados voluntarios y empleadores domésticos, los cuales son corregidos a partir de los reclamos presentados por los asegurados. Los casos de asegurados voluntarios son ajustados por el área de seguros voluntarios mediante la funcionalidad de re cálculo; además, los pagos relacionados deben ser reasignados por el personal de analistas de SIPE. Los casos de empleadores domésticos son asignados al departamento de investigación.	Pág. 71
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes El sistema SIPE no cuenta con mecanismos que posibiliten validar la integridad de los reportes que genera (no cuenta con información requerida, como: la cantidad de líneas del reporte, sumatorias totales de los montos reportados, entre otros). Se han identificado algunos reportes con inconsistencias dentro de los mismos (Ejemplo: reportes con celdas en blanco).	Pág. 77
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas A partir del mes cuota octubre 2 01 3, se solicitó que el sistema dejara de emitir facturaciones de oficio para empleadores naturales y empresas. Por lo que si un empleador no declara su planilla en un mes, el sistema no genera la factura. El sistema no emite ninguna alerta hacia la CSS al respecto, y que además, al siguiente mes el empleador puede proceder con su declaración de forma normal.	Pág. 82
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias en el departamento de Investigación, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los créditos generados en el sistema son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla únicamente al mes cuota actual y al anterior.	Pág. 84
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes Los reportes con que actualmente cuenta el sistema fueron desarrollos posteriores al inicio en producción del mismo, y no incluyen toda la información que requiere la Institución.	Pág. 86

IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas SIPE no cuenta con la funcionalidad para hacer carga masiva de empleados de una planilla. Actualmente se está utilizando el aplicativo SYSMECA como soporte del sistema SIPE para brindar la posibilidad a los empleadores de realizar cargas masivas de las planillas. Sin embargo, la data captura en SYSMECA no cumple con los requerimientos de registro de SIPE en relación a la carga del décimo tercer mes, por lo que se generan errores en el traslado de la información de un sistema a otro.	Pág. 87
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos Los pagos registrados como “Pago por otros” no son aplicados y dispersados. La trazabilidad de los mismos no se realiza, a menos que el afectado presente un reclamo ante la CSS.	Pág. 91
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes No existe confiabilidad en los reportes e informes de recaudación emitidos por Caja Pagos, por lo que se llevan procesos manuales en paralelo para la creación de reportes que solventen las diversas necesidades. Además, afecta el nivel de revisiones que el departamento percibe requerir.	Pág. 92
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión No existe un proceso de conciliación de la recaudación versus la dispersión. Al momento de la entrevista, no se sabía la forma en que el sistema hace la dispersión.	Pág. 95
IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios En el sistema SIPE, cuando un empleador cuenta con un convenio de pago concertado y realiza una corrección de planilla, el estatus de convenio desaparece y el seguimiento del mismo debe ser manual. A partir de ese momento, todas las facturas de dicho empleador indicarán que se encuentra moroso. Además, la situación descrita anteriormente, impide que se generen otros convenios en el sistema para este empleador. La información de los convenios administrados de forma manual, no alimenta adecuadamente los estados financieros.	Pág. 103
IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago Como consecuencia de que los Juzgados Ejecutores no tengan módulo en el sistema SIPE, los cobros relacionados a los arreglos de pago no se replican en el sistema, sino que deben ser cobrados manualmente a través de un comprobante de caja crédito que, posteriormente, se debe mandar a aplicar en SIPE para ser volver a ser dispersado a las facturas negociadas. Esta aplicación del pago en SIPE no se realiza de manera oportuna (en ocasiones tarda más de tres semanas).	Pág. 106
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los créditos generados en el sistema son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla al mes cuota actual y al mes cuota anterior.	Pág. 110

IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas La opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, y se procede a facturar nuevamente el mes con las correcciones. Lo anterior repercute en diversos aspectos, como lo son la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros. Así, la información reportada por el sistema presenta variaciones constantemente de manera retrospectiva.	Pág. 112
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE, por lo que para asignar el estatus de incobrable a una cuenta, dependen del Departamento de Innovación y el mismo puede tardar periodos largos en cumplir con el requerimiento. Los registros de los asientos contables que reflejen las resoluciones de junta directiva, relacionadas a las cuentas aprobadas allí como incobrables, deben realizarse en un tiempo no mayor a 30 días. Sin embargo, por la dependencia mencionada este reporte no puede ser enviado para su respectivo registro con la oportunidad debida.	Pág. 117
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes Existe un proceso en el que se interviene manualmente para transformar la información que es obtenida del sistema SIPE, y que es registrada en la contabilidad de la Institución. Lo anterior se debe a la ausencia de interfaces automáticas entre el sistema SIPE y SAFIRO.	Pág. 120
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones La CSS factura y recauda los conceptos de Impuesto Sobre la Renta y de Seguro Educativo, los cuales deben ser trasladados posteriormente al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría, respectivamente. La información real se recibe con retrasos de hasta un año, la cual incluye solamente los cobros que fueron aplicados y dispersados por el sistema. Actualmente, debido a la no disponibilidad de información oportuna, se está haciendo un traslado mensual de fondos basado en estimaciones.	Pág. 132
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados El sistema únicamente considera como “pago aplicado” aquellas cuotas 1 00% canceladas. Cualquier pago recibido por una cantidad menor, a la correspondiente por la planilla reportada, no será aplicado en el sistema y se mantiene la morosidad hasta tanto sea cancelado en su totalidad. No existe un reporte que sirva como soporte contable para conocer los pagos que no fueron aplicados y dispersados.	Pág. 133
IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios La política de registro de los convenios es el devengado; no obstante el sistema SIPE únicamente está configurado para registrar convenios por el método de caja. Por lo que, se emitió una directriz por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración, que establece que los convenios nuevos de saldos creados en SIPE sean registrados por el método de caja. Sin embargo, recientemente, la Dirección Nacional de Contabilidad solicitó regresar al método del devengado. Dicha acción se encuentra pendiente por limitaciones del sistema.	Pág. 134
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables Actualmente la Institución cuenta con dos sistemas contables (MAINFRAME, SAFIRO). El departamento de contabilidad realiza registros de forma manual en MAINFRAME, que posteriormente son trasladados con intervención manual a SAFIRO. Además, existen otros asientos contables que son registrados directamente en SAFIRO por la Dirección Nacional de Contabilidad. Lo anterior puede generar la duplicidad de registros contables, trabajos manuales innecesarios e inconsistencias en la contabilidad.	Pág. 135

IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad El departamento de Contabilidad de Ingresos realiza un proceso de agrupar los diferentes ingresos corrientes, de capital y devengados en formato de reporte para enviarlos a la Dirección Nacional de Contabilidad. Debido a la limitación para visualizar la información relacionada a las transacciones de SIPE, actualmente este proceso refleja solo los ingresos registrados en Mainframe de las cuotas empleado - empleador (relacionado a periodos previos a la implementación de SIPE) y los otros ingresos.	Pág. 138
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones Debido a la poca confiabilidad en la información registrada en SIPE, actualmente se registran cuentas por cobrar basadas en estimaciones dentro de las cuentas de orden de la entidad, las cuales corresponden a la facturación de la cuota empleado empleador y al aporte estatal del 0.8% sobre los salarios reportados; estas cuentas son presentadas en el estado financiero.	Pág. 139
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito Los empleadores pueden generar cambios en planillas ya presentadas y canceladas (correcciones de planilla), lo cual permite la creación de notas de crédito a favor de los empleadores. Actualmente en la contabilidad no se registran las transacciones correspondientes a la generación (incremento del pasivo) de las notas de crédito, sin embargo las aplicaciones (disminución del pasivo) de las mismas si tienen impacto contable. Por tanto no se consigue el balance de la cuenta.	Pág. 140

A continuación se presenta la línea de tiempo correspondiente a la ruta crítica para el área de ingresos.

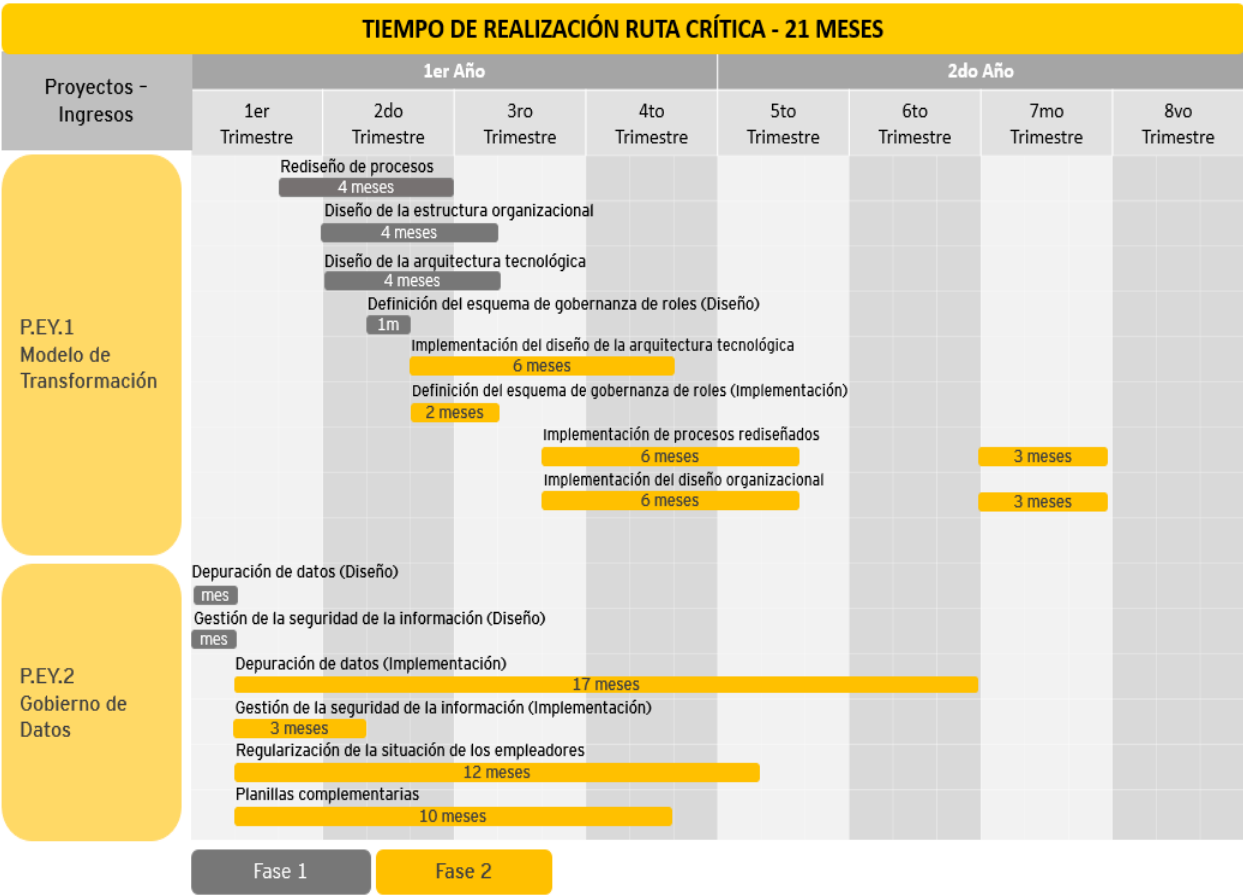


Figura 15 – Ruta crítica de ingresos

La estructura e interdependencias gestionadas para la creación y priorización en la ejecución de los proyectos que fueron propuestos para la CSS, están basadas en las mejores prácticas y buscan llevar a la organización hacia altos niveles de madurez, calidad y eficiencia. En el siguiente cuadro se explica en qué consiste un alto nivel de madurez para los temas más importantes que abarcan los proyectos propuestos y cómo podría afectar a un adecuado desarrollo de los mismos el no respeto de sus dependencias.

En relación a los ejes transversales, se refiere a que deberían estar presentes a lo largo de la ejecución de un programa de proyectos. En el mismo sentido, y como se mencionó anteriormente, una oficina de administración de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) es imperativo para el éxito en la ejecución de un programa de proyectos.

¿Cuáles son los **beneficios** de un nivel alto de Madurez?

Se cuenta con información íntegra y confiable alimentando los sistemas de información, y soportando los estados financieros. Se alcanzan los objetivos de reporte financiero.

Información correcta es presentada en la forma y el momento adecuados, según las necesidades institucionales.

Existe eficacia en las operaciones de la Institución, así como el servicio al cliente.

Se cuenta con una adecuada arquitectura de datos, así como con políticas y procedimientos para la administración de la información. Además, se da valor a la información como uno de los activos de mayor relevancia para la Institución, en el proceso de toma de decisiones.

La información se encuentra centralizada y existe una búsqueda constante para fomentar su consistencia.

Se cuenta con procesos perfectamente integrados a lo largo de todas las áreas de la Institución, y optimización de los mismos. Asimismo, se cuenta con políticas y procedimientos estandarizados, actualizados, documentados y debidamente aprobados por la alta gerencia.

Existe control interno en toda la organización, documentado y formalmente difundido en la Institución.

Los roles y responsabilidades son entendidos, están documentados y son monitoreados constantemente. Habilidades técnicas y blandas robustas. Grupo corporativo soportado adecuadamente por un equipo central. Equipos enfocados a soportar la toma de decisiones, con esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los mismos objetivos. Supervisión financiera adecuada. Procesos transaccionales y de reporte centralizados.

Se manejan reportes, que no necesitan ser personalizados o modificados al ser emitidos por el sistema. Las necesidades específicas de la institución son proveídas por medio de auxiliares. La contabilidad de toda la institución está centralizada en una sola plataforma tecnológica. La transferencia de información entre las áreas financieras es fluida y tan automatizada como la naturaleza de la institución lo permita.

Un Centro de Excelencia Operacional (CEO) es encargado de monitoreo constante de operaciones, procurando la prevalencia de las mejores prácticas y la eficiencia operacional. Métricas de medición estándar definidas para toda la organización. Realización de evaluaciones comparativas (Benchmarking) entre departamentos.

¿Consecuencias de omitir dependencias?

Su omisión repercutiría negativamente en la adaptación de la arquitectura tecnológica, ya que la carga inicial de los datos erróneos en los sistemas informáticos causaría ineficacia en los procesos, y por ende, reprocesos, costos adicionales y errores en la elaboración de los estados financieros.

No se contaría con información confiable para la toma de decisiones.

Un incremento significativo en el riesgo de pérdida, fuga y/o manipulación de información es peligroso para la Institución; por tanto, si no se considera antes las políticas de seguridad de la información, una adecuación tecnológica no podrá, por sí sola, satisfacer íntegramente las necesidades de la Institución.

No se contaría con información confiable para la toma de decisiones.

Una Institución que no cuente con procesos diseñados en su estado óptimo, no alcanzará la excelencia operativa, lo que representará retrasos, reprocesos, ejecución de actividades manuales innecesarias, incremento en los costos, evaluación de riesgos inapropiada, entre otros. Además, no se contará con una base sólida para asegurar que la configuración de la arquitectura tecnológica dé cumplimiento a las necesidades institucionales.

Contar con una estructura organizacional adecuada depende de un diseño previo de la misma. De no realizarse el análisis correcto, la institución no contará con una estructura de soporte adecuada para la ejecución de los procesos, las líneas de reporte. Tanto los roles como las responsabilidades serán confusos. Además, podrían duplicarse perfiles y se carecería del personal adecuado para la realización de actividades clave.

De no utilizarse los procesos en su estado ideal como base para el desarrollo o adaptación de tecnologías, las más no serán capaces de soportar de forma eficiente y eficaz el modelo operativo de la institución. Además, se debe de contar con bases de datos depuradas para alimentar los sistemas, de lo contrario los mismos serán fuente de errores y la institución carecerá de confianza para tomar decisiones a partir de la información proveniente de éstos.

De no utilizar como base el modelo operativo institucional y la arquitectura tecnológica definidos como ideales para la realización del plan de mejora continua, a la institución se le dificultará analizar y actuar de forma oportuna cuando se requieran modificaciones en su operación, debido a una visualización limitada o no real de la operación. Además, el componente es imperativo para sostener la excelencia operacional en el tiempo.

Eje transversal: Administración de Riesgos

Eje transversal: Gestión de Cambio

Conclusiones

- ▶ Actualmente la información contable de la Institución, específicamente en las cuentas de activos fijos e ingresos, presenta errores y omisiones significativas producto de la existencia de procesos ineficientes, la ausencia de un sistema informático que dé cumplimiento a las necesidades de la Institución y una estructura de trabajo inapropiada; por tanto, implementar el proyecto de Modelo de Transformación es imperativo para la Institución como solución integral.
- ▶ Una gestión de programa de proyectos, que agrupe las iniciativas en función de su naturaleza y sus interdependencias, proveerá a la Institución una visualización holística que le permitirá alcanzar mayor coordinación durante la ejecución de las acciones por tomar, considerando prioridades, tiempos y dependencias dentro de un esquema lógico. Este enfoque metodológico guiará a la Institución a la consecución del objetivo planteado: estados financieros confiables, para las cuentas de activos fijos e ingresos.
- ▶ La implementación de esfuerzos aislados o cambios específicos en herramientas tecnológicas, no asegurará la consecución de los objetivos y beneficios planteados, pues sólo conseguirán dar solución inmediata y temporal a efectos específicos de causas sin resolver, por lo que se recomienda altamente a la CSS adoptar el enfoque de programa de proyectos propuesto, para asegurarse de resolver de forma integral la problemática actual y posicionar a la Institución en un proceso de mejora continua a través de un modelo de madurez (mejora continua).
- ▶ La integración de la iniciativa de gestión del cambio y comunicación se considera fundamental para el éxito de cualquier proyecto que se realice en la Institución, pues este proveerá una red de cambio robusta que podrá ser utilizada en diversas circunstancias afectando de forma positiva el flujo de comunicación, administración de interesados y audiencias impactadas; así como también la medición de la adopción del cambio para establecer acciones en beneficio de la operación institucional.
- ▶ A lo largo de los informes 1 y 2 (Oportunidades de Mejora y Priorización de Iniciativas, respectivamente) se abordó la importancia de contar con datos confiables y oportunos para la toma de decisiones y la ejecución adecuada de la operación institucional. En relación a lo anterior, se identificaron dos iniciativas que buscan facilitar el proceso de depuración de datos del área de ingresos: la

regularización de la situación de los empleadores y planillas complementarias; éstas han sido incluidas dentro del proyecto de depuración de datos, ya que son de vital importancia para que su ejecución se realice en el menor tiempo posible, minimizando riesgos y recobrando la credibilidad como institución ante los empleados y empleadores.

- ▶ Por otra parte, para que pueda existir información integra y confiable con respecto a los activos fijos de la CSS, se debe implementar a la brevedad el proyecto de Gobierno de Datos y enfocar los esfuerzos necesarios para depurar la data errónea que actualmente existe en los sistemas informáticos.
- ▶ El proyecto de Mesa de Ayuda es un componente clave dentro de la institución, ya que para optimizar el uso de las herramientas tecnológicas con que contará la CSS, así como para maximizar los beneficios que estas ofrecerán, se deberá contar con un equipo experto que dé soporte a las diferentes áreas.
- ▶ En el contexto actual y futuro que la CSS tendrá, se hace relevante que se profundicen esfuerzos en los proyectos de Gestión de Cultura Organizacional, para orientar a la Institución en la búsqueda de la mejora de la productividad, adopción del cambio e innovación; Formación en línea, para que el proceso de enseñanza y aprendizaje pueda ser más efectivo a lo largo de la Institución; y Evaluación de Desempeño para determinar los factores que puedan estar incidiendo de forma negativa en el desempeño de los colaboradores y tomar las acciones correctivas que permitan el incremento del mismo y asegurar el nivel adecuado de productividad de la CSS.
- ▶ La Adopción de NICSP representa una oportunidad importante para la CSS en cuanto a convertirse en una Institución pionera en la materia e incrementar la transparencia con que ésta se comunica con los usuarios de la información; además, considerar la adopción de este marco de reporte representará para la CSS evitar esfuerzos adicionales en el futuro, realizando una transición debidamente planificada.
- ▶ La CSS debe buscar la continuidad de sus operaciones ante eventos imprevistos, de igual forma, debe consolidar un esquema de mejora constante que le permita a la Institución contar con un proceso permanente de adopción de mejores prácticas, por lo que se hace importante que puedan implementar los proyectos de Plan de Continuidad y Mejora Continua.



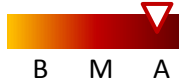
Anexo A – Oportunidades de Mejora | Extracto Entregable #2

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_01	Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO La creación del dato maestro del activo fijo se genera al momento de la realización de la solicitud de pedido en el Sistema SAFIRO, sin antes haber recibido el mismo en la unidad ejecutora, aunque este no se capitaliza hasta su recepción.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos.	Contar con una base de datos maestros de activos fijos confiables y depurados, necesarios para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

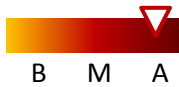
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_02	Determinación incorrecta de la cuenta contable, por asignación del objeto de gasto a la solicitud de pedido Al momento de recibir la autorización, para la creación del activo fijo, la Sección de Presupuesto de la unidad ejecutora proporciona un objeto de gasto al solicitante de la compra, el cual no siempre está asociado a la cuenta contable correcta; esto debido a: a. Inexistencia de homologación de los manuales de codificación (Guía alfabética de imputaciones presupuestarias, Manual de codificaciones presupuestarias de gastos públicos y contables y Manual de Codificación MEF) regulados por el MEF	Homologación estatal de los requerimientos normativos entre DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF. Capacitación en alineación financiera enfocada al presupuesto.	Clasificación correcta en los objetos de gasto, reflejada adecuadamente en las cuentas contables que se presentan como propiedad, planta y equipo en los estados financieros de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	y la Contraloría General de la República. b. Asignación presupuestaria incorrecta en los objetos de gastos. c. Falta de conocimiento por parte del personal, con respecto a la afectación de la asignación del objeto de gasto en la determinación de las cuentas contables imputadas.				
AF_UE_03	Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien Debido al manejo inadecuado del presupuesto, se hacen pagos por compras de activos fijos requeridos por otra unidad ejecutora.	Planificar y ejecutar adecuadamente el presupuesto, con base a las necesidades de cada unidad ejecutora.	Presentación de gastos en las cuentas de propiedad, planta y equipo reveladas en el Estado Financiero de la institución, de acuerdo a la ejecución presupuestaria de cada unidad ejecutora.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_04	Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO Todas las unidades ejecutoras cuentan con varios usuarios habilitados para realizar solicitudes de pedido, sin una clara definición de ciclos de aprobación, centralización de las compras y claridad en los roles y funciones de las áreas involucradas en el proceso.	Redefinir roles y accesos de los usuarios involucrados en el proceso de compras de activos fijos dentro del sistema SAFIRO, y que estén alineados a funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Registros adecuados de las compras de activos fijos que afectan la contabilidad y claridad de roles y responsabilidades de las áreas involucradas en el proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_05	Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO Existen usuarios de las diferentes unidades ejecutoras que tienen acceso a operaciones en el sistema SAFIRO, las cuales no forman parte de sus responsabilidades.	Realizar una revisión de roles y perfiles actuales del sistema SAFIRO para evaluar que los accesos se encuentren alineados con las funciones del puesto de trabajo.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_06	Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos La ausencia de una estructura organizativa configurada en SAFIRO ocasiona que los centros de costos no se encuentren bien definidos, ya que los mismos fueron creados a nivel departamental y no hasta el nivel de secciones, lo cual no permite realizar una distribución adecuada que muestre los datos específicos por compras de activos fijos.	Revisar cómo están definidas las diferentes unidades organizativas en el Sistema SAFIRO y redefinirlas de acuerdo a las necesidades de los centros de costos de la CSS.	Estructuras organizativas y funcionales configuradas en sistemas, de acuerdo a la operación y a la necesidad de medición y reporte de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_07	Partidas contables abiertas pendientes de compensar Actualmente el sistema SAFIRO muestra documentos de pago abiertos o no asociados a una factura (MIRO y MIGO), debido a que las mismas son anuladas, quedando partidas contables abiertas pendientes de proceso de eliminación.	Re definir el proceso de anulaciones de compras para obtener partidas contables compensadas. Analizar el impacto de la re definición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Compensación y cierre de registros contables al momento de realizar anulaciones de facturas, reflejado en las cuentas de gasto y cuentas por pagar del estado financiero.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_UE_08	Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_01	Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso Actualmente, existe un proceso de control para la entrega de documentos, sin embargo, los acreedores y/o proveedores entregan la documentación fuera del periodo de tiempo establecido que corresponde hasta al 31 de diciembre del año anterior. Debido a esto se pide a los proveedores que la información sea entregada durante los meses de enero a febrero del siguiente año, provocando reaperturas en el periodo logístico en el sistema SAFIRO.	Redefinir el proceso de asignación y seguimiento a la ejecución del presupuesto de obras en proceso, estableciendo estrictos controles que impidan la reapertura del periodo logístico en el sistema utilizado para el registro del mismo. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Presentación de gastos por compras de materiales para las obras en proceso en el estado financiero de la CSS, realizadas en el periodo correcto.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_02	Capitalización inadecuada de construcciones en proceso Al momento de realizar el traslado de capitalización de un activo fijo, se dificulta realizar su registro, dado a que cada avance de obra para la obra en proceso genera un número diferente de activo fijo.	Re definir el flujo del proceso de obras en curso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Traslados correctos de obras en curso a la cuenta contable de Edificios presentada en el estado financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_DE_03	Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO Los reportes de proveedores asociados a materiales y servicios no se consultan de forma directa en el sistema; se descarga la información de las tablas del sistema SAFIRO y se integran en archivos Excel elaborados de forma manual, provocando manipulación de datos en los mismos.	Habilitar los reportes requeridos por la CSS en el sistema utilizado, para el debido seguimiento a los proveedores que prestan el servicio de obras en proceso (por riesgo, unidad ejecutora y objeto de gasto).	Facilitar el seguimiento de los contratos de obras en proceso, por proveedor y por ejecución presupuestaria, lo cual mitiga el riesgo de manipulación en la información que se traslada a los estados financieros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_PC_01	Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO Actualmente, los pedidos de activos fijos desde el sistema SAFIRO se registran de forma global (no por unidad cuantitativa) al momento de generar las solicitudes. Al realizar la orden de compra la cual no es revelada en el sistema SAFIRO, ésta se hace de forma manual detallando los artículos comprados, quedando fuera del sistema dicha información. El proceso finaliza sin una adecuada clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema SAFIRO.	Redefinir el ciclo del proceso y analizar la funcionalidad de los controles existentes alineados con las necesidades de la institución. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Clasificación y segregación de los activos fijos en el módulo contable del sistema utilizado. Presentación y revelación adecuada de los activos fijos en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_01	Descentralización de información de inventarios de activos fijos Durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 no se utilizaba el sistema MAINFRAME en la Unidad de Bienes Patrimoniales. A partir de enero del 2015, por iniciativa del departamento de Bienes Patrimoniales, se retoma el uso de la plataforma. Para cumplir con los requerimientos normados por Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2016 fue habilitada en el sistema MAINFRAME la descarga de la información del detalle de inventario de activos (Mobiliario y Equipo y Equipo de Computación) en un archivo con extensión ".txt", esta información debe ser completada por el área de Bienes Patrimoniales de la CSS con los datos de obras de arte, armas,	Centralizar la información de inventarios de activos fijos y automatizar los reportes requeridos según la normativa de la institución.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados en el inventario de activos fijos, en cumplimiento al Manual de Bienes Patrimoniales del MEF.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico (información que no está registrada en el sistema MAINFRAME). Esto genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.				
AF_BP_02	Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos Cada vez que se realiza un traslado de activo de una unidad ejecutora a otra, la trazabilidad del movimiento en la plataforma se pierde debido a que MAINFRAME no guarda un registro de los traslados, quedando únicamente un histórico a nivel de usuario	Generar registros que permitan visualizar la trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos.	Certeza del origen, de la ubicación actual y de los movimientos históricos del activo fijo en las diferentes unidades ejecutoras, generando integridad de la información financiera de activos fijos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_03	Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales El sistema SAFIRO fue configurado con base a la codificación determinada por La Contraloría General de la República, la cual es utilizada por el área de contabilidad. Por el contrario, el área de Bienes Patrimoniales se rige bajo los estándares definidos por el MEF. No existe integración, conciliación o trazabilidad de la información de una fuente a la otra.	Considerar la posibilidad de utilizar un único esquema que permita la integridad de información de activos fijos. De ser necesario mantener ambos esquemas, diseñar un sistema de conciliación o mapeo de una fuente de información a otra.	Integridad de información de activos fijos para una correcta presentación en los estados financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_04	Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal involucrado en el área de bienes patrimoniales tiene bajo conocimiento del sistema SAFIRO por lo cual es utilizado únicamente para búsquedas y consultas de información.	Fortalecer los conocimientos en el uso del módulo de activos fijos para el personal de bienes patrimoniales.	Personal con conocimientos y habilidades requeridas para el uso óptimo del sistema	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
AF_BP_05	Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales Existen usuarios en el sistema SAFIRO del área de bienes patrimoniales que tienen acceso a operaciones en el sistema, las cuales no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para asegurar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos de trabajo que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_06	Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales Actualmente en el área de bienes patrimoniales hay usuarios que tienen acceso al sistema SAFIRO fuera de la unidad central; por ejemplo, personas que ocupan puestos de enlaces de bienes patrimoniales. Estos usuarios no deberían contar con estos accesos y los mismos deberían ser asignados por la Dirección Nacional de Asuntos Administrativos.	Adecuar la asignación del licenciamiento del sistema a los usuarios correctos y que se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Correcta asignación de licencias de usuario. Habilitar la reutilización de licencias para ser asignadas en otras áreas donde sean requeridas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_07	Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME Los activos fijos asociados a obras de arte, armas, terrenos, flotas marítimas, equipo rodante y material didáctico no están siendo ingresados en el sistema MAINFRAME y su control se lleva manualmente en hojas de Excel. Actualmente se están realizando las adecuaciones para generar el registro de los mismos en el sistema.	Contar con la funcionalidad habilitada a nivel de sistemas, para el registro y trazabilidad de todos los activos fijos.	Integridad de la información financiera y física de los activos fijos generados desde el sistema. Evitar duplicidad de información y controles alternos para el manejo de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

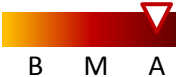
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_BP_08	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos; prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de mejora relacionada: AF_CA_21.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

Figura 11: Procesos - Contabilidad

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_01	Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad Existen usuarios del sistema SAFIRO del área de contabilidad que tienen acceso a operaciones que no les corresponden con base a su puesto de trabajo.	Realizar una depuración de los roles y perfiles actuales del sistema para evaluar que los accesos se encuentren alineados con funciones y responsabilidades claras y bien definidas de los distintos puestos que participan en el proceso.	Usuarios con accesos definidos de acuerdo a sus funciones. Implementar gobierno de roles. Mitigar el riesgo de que usuarios no autorizados realicen operaciones financieras que afecten directamente la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_02	Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO Por una indebida asignación del objeto de gasto durante la creación de la solicitud de pedido (Ejemplo: Contador de Célula “Objeto de Gasto” dado por Presupuesto 274 y para el Departamento de Bienes Patrimoniales del MEF es la cuenta 235-07000010019), bienes considerados por el MEF como activo fijo no son contemplados en el módulo correspondiente, reflejando un registro contable de gasto en la presentación del Estado Financiero.	Buscar a nivel tecnológico la forma de homologación de información para cumplir con los requerimientos normativos de DIPRENA, Contraloría General de la República y Bienes Patrimoniales del MEF.	Reconocimiento adecuado de la transacción en los estados financieros. Clasificación correcta en los activos fijos y cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_03	Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos A partir de la implementación del Sistema SAFIRO en el año 2012, las compras de activos fijos son registradas por un monto global sin considerar el detalle de la orden de compra y, por la escogencia incorrecta de la clase de activo, se debe asignar recurso en tiempo completo para ejecutar la segregación manualmente a nivel nacional, generando desactualización en los registros contables por el alto volumen que se debe procesar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Registro correcto de activos fijos para ser revelados en el estado financiero. Evitar crecimiento innecesario del número de personas en la estructura organizacional. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_04	Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra Existen activos fijos que se reciben sin referencia a una orden de compra, por concepto de caja menuda y anticipos de las áreas administrativas, por lo que se pierde la trazabilidad del proceso de compra de activos.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Trazabilidad y contabilización correcta del proceso de compra de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_05	Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad A partir de la implementación del sistema SAFIRO, contabilidad no ha recibido de forma periódica los informes de recepción para su archivo, dificultando la revisión de validación de registros contables de los ingresos de activos fijos en el sistema.	Disponer de la información de compras y recepción de activos fijos para consulta de todas las áreas involucradas.	Información disponible en todas las áreas que lo necesitan para garantizar la continuidad del proceso.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_06	Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados La empresa implementadora de SAFIRO no proporcionó guías de usuario para la operación del módulo de activos fijos, por lo que fueron elaborados por el propio personal de la CSS, en base a la configuración actual que posee SAFIRO. Se ha podido observar que dicha configuración difiere de algunos aspectos operacionales de la institución. Adicionalmente las guías no han sido revisadas ni oficializadas por el área correspondiente dentro de la CSS.	Asegurar la existencia de guías de usuario acorde a la operatividad de la CSS y que éstas estén revisadas y aprobadas por el área correspondiente de la CSS.	Contar con información documental oficializada y estándar que permita la continuidad de las operaciones en el módulo de activos fijos en SAFIRO.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_07	Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO Existen activos fijos que comienzan a depreciarse en el sistema SAFIRO aún cuando su proceso de compra se encuentra pendiente de finalizar.	Redefinir el flujo de proceso de compras de activos fijos. Revisar la funcionalidad del sistema y adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Contabilización correcta de la depreciación de los activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_08	Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO En ocasiones las unidades ejecutoras utilizan clases de activos fijos incorrectos cuando se crea el dato maestro de activo fijo, debido a carencias del sistema (se identificaron al menos nueve clases de activos fijos que no se encuentran creadas en el sistema), aplicación de criterios contables/ financieros erróneos o error en la asignación de roles, responsabilidades, funciones y perfiles de puesto.	Ajustar la configuración de las clases de activos fijos para adaptarla a las necesidades de la CSS. Analizar la definición de roles, responsabilidades y el diseño del perfil de los puestos que tienen responsabilidad en la creación y clasificación de activos fijos.	Correcta clasificación de activos fijos para una adecuada revelación en los estados financieros.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_09	Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada El dato maestro del activo fijo del sistema SAFIRO no tiene campos requeridos para guardar la información de marca y modelo. Además, el campo donde se almacena el serial del activo no tiene los caracteres suficientes para anotar la totalidad de la información.	Habilitar la funcionalidad en el sistema que permita completar a nivel de dato maestro de activo fijo, los datos requeridos para el debido seguimiento y operatividad del mismo. Implementar gobierno de datos.	Seguimiento adecuado a las transacciones contables de acuerdo con los datos maestros del activo fijo registrados al momento de su compra.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

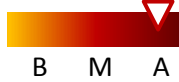
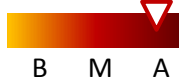
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_10	Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones Derivado de la información inconsistente que se genera en SAFIRO a lo largo del proceso de activos fijos, existen personas y puestos de trabajo orientados a la corrección de dicha información, los cuales no están reconocidos dentro de la estructura organizacional oficial de la CSS, por lo que impacta en la planificación y crecimiento de la estructura. Además, los puestos carecen de diseño apropiado, no hay claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	Rediseñar los perfiles, roles, funciones y puestos acorde al rediseño del proceso de activos fijos.	Contar con una planificación en el crecimiento de la estructura, puestos con un diseño correcto, claridad en los roles, funciones, responsabilidades y delimitación en las actividades laborales de cada puesto de trabajo.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_11	Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO Existe necesidad de homologación en la aplicación de criterios contables/financieros en todo el personal que participa en el proceso desde la solicitud de activos fijos que afecta la contabilidad. De igual forma con el sistema SAFIRO, existe necesidad de fortalecer los conocimientos de uso del sistema por el personal acorde al módulo que utilizan.	Desarrollar un programa de formación específico para fortalecer los conocimientos contables / financieros y uso del sistema para el personal involucrado en el proceso de activos fijos.	Personal con los conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado desempeño de sus funciones en el proceso de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

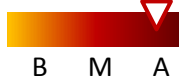
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_12	Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO Se comentó que la estrategia de comunicación que se manejó en la implementación de SAFIRO generó una expectativa en los usuarios que no se cumplió. Además, los usuarios comentan tener una percepción negativa de SAFIRO, debido a inconsistencias identificadas durante su operación, lo que no les incentiva a profundizar en su utilización.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_13	Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO El personal de contabilidad tiene que unificar información de varios reportes del sistema SAFIRO y manipularlos en Excel para obtener la información que necesitan como un auxiliar de activos fijos y hojas de vida de activos fijos.	Contar en los sistemas con reportes de acuerdo a los requerimientos de la institución.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Información precisa y correcta para la toma de decisiones. Reportes a disposición de los usuarios que faciliten y apoyen en la operación para análisis de información y toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_14	Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos Actualmente la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS no cuenta con una estructura organizacional que muestre un área de activos fijos, por lo cual existe personal de otra área dedicado al registro contable de los mismos generando una sobrecarga laboral. Además los roles, funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidos.	Analizar la necesidad de diseñar e implementar un área específica para la contabilidad de activos fijos que esté incluida dentro de la estructura organizativa de la Dirección Nacional de Contabilidad.	Roles, funciones, perfiles bien diseñados y delimitación de responsabilidades laborales bien definidas, que estén alineadas a una estructura organizacional formalmente establecida.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_15	Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos Existen proveedores que venden a la institución tanto insumos como activos fijos. En estos casos el sistema SAFIRO utiliza la cuenta mayor relacionada a insumos y no a la cuenta contable relacionada con el ingreso de activos fijos, registrando la adquisición de activos como insumos.	Adaptar la configuración realizada en el sistema para que esté acorde a las reglas de negocio. Adecuar la cuenta de mayor especial (CME).	Existencia e integridad de activos fijos reportados en la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
AF_CA_16	Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental A los activos fijos registrados en el sistema SAFIRO se les incluye de forma automática un 10% como valor de rescate, el cual no se encuentra normado por la contabilidad Gubernamental.	Adaptar la funcionalidad del sistema para que esté acorde a la normativa de la institución.	Integridad de los saldos presentados en las cuentas contables que conforman la propiedad planta y equipo del Estado Financiero de la entidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_17	Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros No existen reportes que se generen desde el sistema para la presentación detallada de las pólizas de seguros del equipo rodante ante la Administración de Seguros, realizando los mismos en hojas de EXCEL. Lo anterior genera un riesgo en relación a la manipulación de los datos.	Automatizar la generación de los reportes que muestren el equipo rodante asegurado, requeridos para la presentación a la administración de seguros.	Aumentar la seguridad y confiabilidad de los datos financieros reportados como equipo rodante de la CSS ante la administración de Seguros.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_18	Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO Al momento de la implementación del Sistema SAFIRO en la CSS, los registros contables de propiedad, planta y equipo de las cargas iniciales, se realizaron como partidas afectando las cuentas de mayor que conforman el Balance General de la Institución. Por lo anterior, no existe una dispersión por Unidad Ejecutora que presente el detalle de los activos que conforman esas cargas iniciales, en el sistema SAFIRO.	Dispersar en el sistema los activos fijos por unidad ejecutora considerando la carga inicial al momento de implementar el Sistema SAFIRO.	Correcta clasificación y presentación de activos fijos por unidad ejecutora, que muestre el detalle de cada cuenta mayor revelada en el Estado Financiero de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_19	Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO Al momento de implementar el Sistema SAFIRO, la cuenta Saldo 1612 incluyó montos que correspondían a los bienes (equipo de computación, mobiliario y equipo, etc.). Actualmente, la clasificación de los mismos no se ha realizado a nivel de sistema, provocando que los mismos estén generando depreciaciones incorrectas.	Reclasificar los activos incluidos en la cuenta nombrada 1612, a las cuentas de mayor correspondiente, en el sistema SAFIRO.	Cálculo correcto de la depreciación de los activos fijos e Integridad de la información presentada en las cuentas de propiedad, planta y equipo reflejadas en los Estados Financieros de la CSS.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_20	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que éstos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
AF_CA_21	Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad Existen diferencias y desacuerdos notables entre los departamentos de Bienes Patrimoniales y Activos Fijos, prevalece una cultura de trabajo por “silos” en donde cada departamento no posee visibilidad de cómo sus acciones impactan en las áreas anteriores o posteriores a ellos dentro del proceso. Lo anterior ocasiona una cultura de trabajo poco orientada a la colaboración, al trabajo en equipo e impide generar sinergias importantes que podrían beneficiar y facilitar considerablemente el proceso de construcción de información de activos fijos. Oportunidad de Mejora relacionada: AF_BP_08.	Involucrar y socializar el proceso de inicio a fin de activos fijos a las áreas y puestos que participan en el mismo. Generar acciones y espacios orientados a poder mejorar las relaciones entre departamentos, promover el ambiente de trabajo colaborativo que permita sinergias para beneficiar y facilitar el proceso de construcción de información de activos fijos.	Cultura de trabajo que favorezca la integración y consolidación correcta de la información de activos fijos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital No se identificaron medios para entregar información y/o requerimientos para inscripción de empleadores de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de la política Cero Papel. Según los procedimientos actuales, la entrega de requerimientos debe ser de forma física en las ventanillas de atención. Así se establece en la página web de la institución al momento del estudio diagnóstico. Existe trabajo manual realizado al momento de la captura de los datos del empleador para su inscripción, lo que duplica el trabajo que realizó inicialmente el empleador al llenar la información en los formularios de inscripción.	Revisar las políticas organizacionales para reforzar la realización de trámites de forma digital.	Medios para entregar información y requerimientos de inscripción de forma digital, disminuyendo el trabajo manual y duplicidad de actividades en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

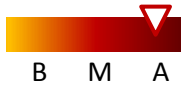
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_02	Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías El sistema SIPE cuenta con una alerta para identificar las inscripciones tardías, pero no se está generando de forma automática una acción para realizar la multa correspondiente.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 75 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_03	Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo El sistema SIPE no identifica incumplimientos al art. 77 del Reglamento General de Ingresos, en relación a la no afiliación de empleados.	Contar con sistemas informáticos que reflejen la operación y den cumplimiento al marco regulatorio de la Institución.	Identificación automática de incumplimientos al art. 77 del reglamento General de Ingresos. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_IN_04	Deficiencias en relación al servicio al cliente En el proceso actual se debe evidenciar dos veces la presentación de la planilla (al	Revisar el diseño del flujo de proceso actual. Revisar los tiempos de ejecución y respuesta,	Eliminar duplicidades en el proceso y mejorar el servicio al cliente.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	momento de la inscripción y al momento de la afiliación de los empleados en el sistema), duplicando el requerimiento para el empleador. El periodo para entregar al empleador la clave de acceso al sistema es de 3 a 5 días, un tiempo elevado para el promedio. Cabe resaltar que no existe un aviso al empleador de cuándo es activado su acceso al sistema. Además, el empleador cuenta con 6 días hábiles para inscribir y afiliarse a sus empleados desde la contratación; debido a la dependencia de la afiliación y la inscripción que existe en el proceso actual y los tiempos para generación del acceso al sistema, éste último podría estar siendo sujeto a una multa por razones fuera del alcance de su accionar.	conforme a las necesidades del proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eliminar procesos manuales innecesarios. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Información y comunicación □ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_05	Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo El alcance de las actividades realizadas en la sub-área de Verificación del Departamento de Inscripción, ha sido modificado sin un estudio previo de cargas laborales, para responder a la solicitud de entes externos a la institución, de verificar a todos los empleadores y empleados inscritos que son extranjeros. Esto ha ocasionado un incremento en el volumen de trabajo, en el momento del levantamiento de información, la cola de trabajo presenta un tiempo de espera para atención de uno a dos años inclusive (más de 3000 casos pendientes de procesar).	Evaluar la necesidad de realizar un estudio de cargas de trabajo y analizar la disponibilidad de las herramientas de trabajo con que cuentan para realizar sus funciones. Verificar la afectación que tiene la inscripción de extranjeros para la institución y determinar si es necesario mantener la priorización en la investigación de las mismas.	Medición y adecuación de cargas de trabajo. Cumplimiento con los objetivos departamentales. Eficiencia y eficacia de los procesos. Asegurar la correcta recaudación de prestaciones laborales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_06	No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE Las multas por afiliación e inscripción del empleador tardías, no se gestionan en SIPE. Por lo que se realiza un control manual mediante Excel, el cual se actualiza cuando se presentan solicitudes de “Paz y salvo”, donde se requiere una verificación de saldos con Apremio y Cobro. Se comunicó al equipo consultor que debido a que este control es retroactivo en la mayoría de los casos, existe el riesgo de que se presenten problemas al momento de la recaudación.	Contar con sistemas informáticos que permitan la gestión de multas y el registro de los cobros de las mismas.	Evitar procesos manuales innecesarios, contar con información financiera fiable, respeto de las reglas de negocio y mejora de la recaudación.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_07	Deficiencias en el rendimiento del sistema SIPE es una plataforma lenta, en algunas ocasiones incluso deja de funcionar y en otras no permite iniciar sesión, lo cual afecta el área de inspección. Esto porque los inspectores deben realizar consultas en el sistema antes de realizar las visitas de campo, lo que ocasiona deficiencias operativas como reprocesos, pérdida de recursos, fiscalizaciones inefectivas, entre otros	Estabilizar los sistemas para que puedan satisfacer las necesidades de la institución.	Mejorar la oportunidad en tiempo para la realización de labores del departamento y resolución de problemas. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_08	Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción El sistema SIPE no deshabilita a los asegurados voluntarios con más de 3 meses de morosidad, según establece el art. 50 del Reglamento de afiliación e inscripción: “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...)”	Contar con sistemas informáticos que permitan el registro de las multas y den cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Cumplimiento con el marco regulatorio de la institución. Información fiable soportando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_09	Duplicación de Facturación Se identificó la generación de facturación doble en el sistema SIPE, relacionada a asegurados voluntarios y empleadores domésticos, los cuales son corregidos a partir de los reclamos presentados por los asegurados. Los casos de asegurados voluntarios son ajustados por el área de seguros voluntarios mediante la funcionalidad de recálculo; además, los pagos relacionados deben ser reasignados por el personal de analistas de SIPE. Los casos de empleadores domésticos son asignados al departamento de investigación.	Procurar que la plataforma tecnológica que se utilice, refleje la facturación de forma correcta.	Información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar el servicio al cliente. Personal del área involucrado en el proceso, enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IN_10	Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos El proceso de comunicación y formación para la implementación del sistema SIPE a las áreas involucradas y afectadas fue escaso y poco profundo.	Planificar esquemas robustos para la implementación de nuevos sistemas (socialización, capacitación y cambio).	Utilización óptima de las herramientas implementadas y mejor disposición del usuario para el uso de las mismas.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A
IG_IN_11	Procedimientos desactualizados Los procedimientos de trabajo bajo los cuales operan, así como los descriptivos de puesto, no están actualizados.	Actualizar los procedimientos y descriptivos de puestos.	Contar con procedimientos y descriptivos de puestos actualizados.	☒ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

IG_IN_12	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IV_05, IG_AS_06, IG_RE_09.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_01	Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas La CSS cuenta con políticas para realizar la entrega de fichas de manera digital; sin embargo, ante la ausencia de una política institucional enfocada hacia la digitalización de los servicios, esta modalidad no ha tenido mayor impacto en los empleadores. Actualmente, la mayoría de asegurados se mantiene bajo el esquema tradicional de entrega de fichas físicas.	Evaluar la posibilidad de que, enfocados en una cultura de cero papeles, se digitalice el proceso para la entrega de las fichas para todos los asegurados.	Mejorar el servicio al cliente y trasladar responsabilidades al asegurado y/o empleadores en relación a la revisión de sus cuotas y disposición de las fichas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_02	Deficiencias en información de sistema: Morosidad El sistema en ocasiones refleja información errónea en relación a la morosidad de los empleadores, lo que afecta el proceso de entrega de fichas en ventanillas. Además, esto genera reprocesos para el área de planillas y otras áreas.	Realizar los esfuerzos necesarios para contar con información confiable y oportuna en los sistemas de información y bases de datos, utilizadas como referencia para la generación de las fichas de los empleadores.	Mejorar el servicio al cliente. Eliminar actividades manuales innecesarias y reprocesos. Información confiable en los sistemas utilizados para consulta.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_PL_03	Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes El sistema SIPE no cuenta con mecanismos que posibiliten validar la integridad de los reportes que genera (no cuenta con información requerida, como: la cantidad de líneas del reporte, sumatorias totales de los montos reportados, entre otros). Se han identificado algunos reportes con inconsistencias dentro de los mismos (Ejemplo: reportes con celdas en blanco).	Generar reportes confiables desde los sistemas utilizados y contar con mecanismos para probar la integridad de la información dentro de los mismos.	Reportes confiables y facilidad de aplicar pruebas para verificar la integridad de la información contenida. Información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	□ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_04	Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 Mensualmente el Jefe de Planillas realiza el proceso de generación de facturación de los asegurados domésticos y voluntarios, por medio de actividades manuales de cruce de reportes e información. Además, existen inconsistencias a nivel de sistema. Las mismas se enuncian a continuación: ▶ La cantidad de líneas en el reporte de asegurados domésticos y voluntarios no coincide con la cantidad de líneas del reporte de facturaciones realizadas. La CSS solicitó la corrección al proveedor del sistema, mas no se tenía una respuesta al respecto al momento de la entrevista.	Procurar que el sistema informático que se utilice genere, de forma automática, la inhabilitación de los asegurados en cumplimiento del marco regulatorio vigente.	Eliminación de actividades manuales innecesarias. Cumplimiento con el marco regulatorio vigente. Contar con información financiera confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	► Según el artículo 50 del Reglamento de afiliación e inscripción “El asegurado voluntario quedará excluido de dicho régimen: 1. Por el no pago de cuotas por tres (3) meses consecutivos (...);” no obstante, el sistema no se encuentra parametrizado para suspender a asegurados voluntarios con más de tres meses de morosidad.				
IG_PL_05	Deficiencias en el rendimiento del sistema Después de haber realizado la carga de la planilla por parte del empleador, el sistema se tarda entre 3 y 5 días procesando la factura y habilitando la descarga de la misma al empleador, para que éste pueda efectuar el pago.	Mejorar el rendimiento del sistema informático que se utilice para la declaración y administración de planillas, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecución de los procesos relacionados.	Mejorar el servicio al cliente. Contar con información oportuna.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_06	Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE Desde el momento de la implementación del sistema SIPE, y hasta la facturación del mes cuota septiembre 2013, se realizó facturación de oficio; lo que, en combinación con una deficiencia en la carga de la data inicial al sistema (se cargaron empleadores inactivos como activos, a los empleadores activos se le reactivaron empleados que ya no se encontraban activos, entre otros), causó que: ► Si un empleador omitió la declaración del primer mes cuota el sistema le facturó de oficio en función a la información cargada desde Mainframe a SIPE, la cual se determinó que no siempre era correcta.	Depuración de la información de los sistemas informáticos que soporten los registros contables de la institución.	Información confiable y depurada, alimentando los estados financieros de la Institución. Mejora en servicio al cliente. Contar con información fidedigna para la emisión de reportes desde el sistema utilizado y la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	- Se presentaron casos en que el funcionamiento del sistema se vio interrumpido, implicando errores en la captura de la data reportada por los empleadores hacia SIPE. - Actualmente el sistema SIPE sigue cargando morosidad a las cuentas individuales de los empleadores afectados que aún no se hayan presentado para regularizar su situación. No se cuenta con un detalle específico de los mismos.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_07	Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas A partir del mes cuota octubre 2013, se solicitó que el sistema dejara de emitir facturaciones de oficio para empleadores naturales y empresas. Por lo que si un empleador no declara su planilla en un mes, el sistema no genera la factura. El sistema no emite ninguna alerta hacia la CSS al respecto, y que además, al siguiente mes el empleador puede proceder con su declaración de forma normal.	Modificar el diseño del proceso, estableciendo la emisión de facturaciones de oficio en aquellos casos que el empleador haya omitido la presentación de su planilla. Así, en caso de requerir correcciones en la planilla que se estaría generando de oficio, las mismas deban ser presentadas como planillas complementarias, con los niveles de aprobación adecuados. Considerar la necesidad de contar con alertas emitidas por parte de los sistemas informáticos utilizados, que permitan tanto a la CSS como al empleador detectar omisiones de declaraciones de planillas. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en	Mejorar los controles en relación a la facturación mensual de las cuotas empleado-empleador de las personas físicas y jurídicas reportadas ante la CSS. Contar con información fiable revelada en los estados financieros. Mejorar la información de los reportes de morosidad. Mejorar el servicio al cliente. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
		la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.			

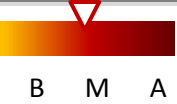
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_08	Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias en el departamento de Investigación, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresarle a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	créditos generados en el sistema son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla únicamente al mes cuota actual y al anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_09	Deficiencias del sistema informático: Reportes Los reportes con que actualmente cuenta el sistema fueron desarrollos posteriores al inicio en producción del mismo, y no incluyen toda la información que requiere la institución.	Generar reportes confiables desde los sistemas informáticos que se utilicen y que den respuesta a las necesidades de la organización.	Reportes confiables e información correcta afectando y respaldando la contabilidad.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_PL_10	Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador En el momento que el empleador realiza una declaración, el sistema no presenta alertas/avisos al mismo sobre situaciones de morosidad o irregularidades.	Habilitar al empleador visibilidad de su situación ante la CSS, para que pueda tomar medidas oportunas para disminuir afectaciones negativas.	Mejorar el servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_11	Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas SIPE no cuenta con la funcionalidad para hacer carga masiva de empleados de una planilla. Actualmente se está utilizando el aplicativo SYSMECA como soporte del sistema SIPE para brindar la posibilidad a los empleadores de realizar cargas masivas de las planillas. Sin embargo, la data captura en SYSMECA no cumple con los requerimientos de registro de SIPE en relación a la carga del décimo tercer mes, por lo que se generan errores en el traslado de la información de un sistema a otro.	Contar con un sistema informático que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema informático. Fiabilidad de la información financiera. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_12	Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos Un inadecuado diseño y actualización de los procesos, no permitió un correcto dimensionamiento del impacto que dichos cambios tendrían en el tamaño de la estructura, descriptores y perfiles de los diferentes puestos de trabajo y áreas de la organización.	Rediseñar la estructura organizacional, descriptivos de puesto y perfiles, acorde al diseño de los procesos en su estado ideal, considerando el impacto que estos han tenido en la implementación de los habilitadores tecnológicos.	Correcto diseño de la estructura organizacional, capaz de soportar la operatividad de los procesos, lo cual permita que los diferentes puestos de trabajo operen de forma correcta las transacciones que alimenten la información de ingresos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_PL_13	Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos El proceso de comunicación de la implementación del habilitador tecnológico fue únicamente dirigido al responsable de la unidad. De igual forma el proceso de capacitación fue rápido, teórico y con poca profundidad.	Considerar la importancia de diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación para próximas implementaciones tecnológicas, que permita al usuario recibir la información correcta. La misma debe incluir un enfoque robusto de cambio. Establecer un proceso de capacitación que tenga la suficiente duración y profundidad para garantizar la adquisición de nuevos conocimientos.	Disponer a la organización a una mejor y más rápida adopción al cambio, minimizando los posibles impactos negativos para futuras implementaciones tecnológicas. Desarrollar los conocimientos y habilidades requeridas para la adecuada operación de los habilitadores tecnológicos.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_01	Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras En ocasiones el lector, utilizado para la identificación de cuotas empleado-empleador en ventanillas, no lee el código de barras. Cuando esto ocurre, se requiere ingresar los datos de forma manual (afectando la alternativa de "Pago por Otros").	Contar con sistemas informáticos que permitan una recaudación eficiente y minimicen los procesos manuales.	Mejorar servicio al cliente y hacer más eficiente el proceso de atención de reclamos. Contar con información confiable. Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_RE_02	Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos Los pagos registrados como "Pago por otros" no son aplicados y dispersados. La trazabilidad de los mismos no se realiza, a menos que el afectado presente un reclamo ante la CSS.	Contar con sistemas informáticos que apliquen los pagos correctamente y que permitan dar trazabilidad y solución oportuna cuando sea requerido. Crear / modificar políticas relacionadas.	"Pago por Otros" aplicados y dispersados de manera correcta y oportuna. Disminución en la afectación al cliente final (empleados y empleadores).	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_03	Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes No existe confiabilidad en los reportes e informes de recaudación emitidos por Caja Pagos, por lo que se llevan procesos manuales en paralelo para la creación de reportes que solventen las diversas necesidades. Además, afecta el nivel de revisiones que el departamento percibe requerir.	Contar con sistemas informáticos que satisfagan las necesidades de la CSS (reportes).	Reportes confiables para la toma de decisiones. No duplicidad de tareas y disminución de labores manuales innecesarias.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_04	Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación El sistema SIPE no está replicando de forma inmediata los registros de Caja Pagos, lo que puede afectar al empleador en relación a morosidades reflejadas de forma errónea.	Contar con sistemas que permitan gestionar la recaudación desde una sola plataforma tecnológica y que la misma se vea reflejada en el momento en que ocurre.	Información confiable y oportuna soportando la contabilidad. Mejora del servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_05	Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja A pesar de que la factura presentada por el empleador para realizar su pago posee el detalle de la dispersión del mes cuota correspondiente, el recibo entregado no lo refleja; lo que no permite visualizar el detalle del periodo o periodos afectados. En ocasiones la afectación que hace el sistema es distinta a la factura aportada, lo que puede generar inconvenientes en la facturación futura del abonante.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Presentar el detalle adecuado en el recibo de caja y modificar el flujo de proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Eficacia y eficiencia en los procesos contables. Mejorar el servicio al cliente. Integridad de la información que soporta la contabilidad. Descriptor, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_06	No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión No existe un proceso de conciliación de la recaudación versus la dispersión. Al momento de la entrevista, no se sabía la forma en que el sistema hace la dispersión.	Definir el proceso de Conciliaciones y adecuar el sistema en cumplimiento de este proceso. Analizar el impacto de la redefinición del proceso en la estructura organizacional para delimitar las responsabilidades, roles y funciones del personal involucrado en el proceso, acompañado por una estrategia de capacitación que habilite al personal para realizar adecuadamente sus actividades en función del nuevo proceso.	Recaudación y dispersión conciliadas. Descriptores, perfiles de puesto y responsabilidades laborales definidas adecuadamente, alineados a los procesos y estructura organizacional.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_07	Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas La consulta de información relacionada a transacciones está delimitada para el ejecutor y su supervisor, por lo que se requiere hacer una labor de trazabilidad extensa cada vez que es necesaria información relacionada a transacciones.	Asignar adecuadamente los accesos del sistema, según las necesidades operativas.	Acceso a la información en el momento oportuno. Eliminar actividades innecesarias en el proceso.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_08	Afectaciones al ambiente laboral Por los errores generados por el sistema, otras áreas responsabilizan de forma directa al personal del departamento de recaudaciones (cajeros), lo que ha causado malestar, detrimento de las relaciones entre áreas y un ambiente laboral desfavorable.	Contar con sistemas informáticos que den cumplimiento a las reglas de negocio y las necesidades de la institución. Implementar un esquema de búsqueda de soluciones inmediatas, en donde participen representantes de cada área afectada para construir soluciones en conjunto y que éstas sean validadas por los responsables de departamento	Contar con un esquema de trabajo colaborativo entre áreas, que encuentre soluciones prácticas a los problemas comunes y que permita un mejor flujo de comunicación, mejores relaciones interdepartamentales y mejora del ambiente laboral.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_RE_09	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado.	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A



ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_IV_05.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_01	Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad El reporte del que se dispone actualmente por medio del sistema SIPE, no cumple con los requerimientos de detalle (estatus del empleador, las agencias donde se paga, entre otros) que requiere el departamento, por lo cual, los reportes de morosidad son recibidos de la Dirección Nacional de Informática (modificado al detalle requerido); sin embargo, se reciben cada 6 meses aunque se requieren mensualmente. Así, la oportunidad con que se recibe el reporte no permite el análisis oportuno de la antigüedad de la morosidad y la gestión de cobro. Además, este reporte es depurado de forma manual, pues contiene información inexacta. Por el volumen existente de morosos (+35000), esta depuración del	Habilitar la generación del reporte de morosidad mensualmente, según las necesidades de la CSS.	Información en tiempo para realizar estudios adecuados y aplicar el seguimiento a los abonantes morosos. Recuperación oportuna de la cartera de Cuentas por Cobrar.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	reporte es parcial a partir de una revisión aleatoria de morosos. El resultado de esto es el reporte que se publica a nivel nacional, según lo establece la Ley 51 en su art. 15.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_02	Deficiencias del sistema informático: Convenios En el sistema SIPE, cuando un empleador cuenta con un convenio de pago concertado y realiza una corrección de planilla, el estatus de convenio desaparece y el seguimiento del mismo debe ser manual. A partir de ese momento, todas las facturas de dicho empleador indicarán que se encuentra moroso. Además, la situación descrita anteriormente, impide que se generen otros convenios en el sistema para este empleador. La información de los convenios administrados de forma manual, no alimenta adecuadamente los estados financieros.	Todos los trámites relacionados a la gestión de planillas (planillas complementarias, convenios de pago, generación de facturas y otros) deben ser administrados en el sistema que se utilice.	Eliminación de procesos manuales innecesarios. Información confiable e íntegra revelada en los estados financieros. Centralización e integración de la información.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_03	Deficiencias del sistema informático: “Paz y Salvo” La función para la generación de “Paz y Salvo” existe en el sistema SIPE, pero no se encuentra funcionando, por lo que se genera desde el sistema MAINFRAME.	Centralizar funciones para administración de Apremio y Cobro en un solo sistema informático.	Mejora del servicio al cliente. Eliminación de procesos manuales innecesarios. Centralización e integración de la información.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_AP_04	Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones Las multas mediante resoluciones no son facturadas ni registradas en el sistema SIPE. Las mismas son registradas en el sistema MAINFRAME. El pago por una multa se realiza en Caja Pago y se clasifica en la cuenta directa de la multa (1411-70-01).	Habilitar la facturación y el registro de todas las multas en el sistema informático que se utilice.	Contar con información confiable soportando la contabilidad. Mejorar la recaudación Eliminar procesos manuales innecesarios.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_05	Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad Dos días antes del cierre del mes, el sistema comienza a calcular morosidad para los convenios existentes que no hayan cancelado su letra del mes, lo cual es incorrecto. Al día de la entrevista, los casos con este problema no habían sido solucionados en el sistema.	Configurar el sistema utilizado para calcular interés de los convenios de acuerdo al marco regulatorio vigente.	Mejorar la integridad de la información. Reportes con información veraz y oportuna. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☐ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_06	Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago Como consecuencia de que los Juzgados Ejecutores no tengan módulo en el sistema SIPE, los cobros relacionados a los arreglos de pago no se replican en el sistema, sino que deben ser cobrados manualmente a través de un comprobante de caja crédito que, posteriormente, se debe mandar a aplicar en SIPE para ser volver a ser dispersado a las facturas negociadas. Esta aplicación del pago en SIPE no se realiza de manera oportuna (en ocasiones tarda más de tres semanas).	Incluir en el sistema que se utilice las funcionalidades necesarias para que el mismo cumpla con los requerimientos de todos los interesados en la organización. Habilitar en los sistemas informáticos las funciones que permitan la identificación y la aplicación automática de los cobros relacionados a arreglos de pagos.	Cobros y aplicación de arreglos de pago, registrados adecuada y oportunamente en el sistema. Eliminación de trabajos manuales innecesarios. Eliminación de la dependencia de terceros para la ejecución de las operaciones internas.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AP_07	Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda A pesar de que la funcionalidad de certificaciones de deuda se encuentra habilitada en SIPE, existen circunstancias en que, por inconsistencias identificadas en el sistema, las certificaciones de deuda se deben realizar de manera manual.	Utilizar un sistema informático que permita la realización de funciones organizacionales de manera adecuada, de forma que los procesos y las dependencias entre los mismos no se vean afectados.	Eliminar actividades manuales innecesarias. Procesos eficientes y eficaces. Mejorar el servicio al cliente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_01	Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas Actualmente el departamento no realiza trabajos de investigación de oficio, si no posterior a la presentación de una denuncia. Además el sistema SIPE no contiene reportes de situaciones anómalas (Ejemplo: reportes de omisiones de declaración), ni tampoco arroja alertas cuando se requieren acciones del área de investigación.	Habilitar reportes y alertas que permitan al departamento de Investigación trabajar de oficio, y atender con oportunidad requerimientos que pertenecen a su alcance.	Atención en tiempo de situaciones anómalas. Reportes con información veraz y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_02	Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que dicho módulo no fue desarrollado por el proveedor. En relación a esto, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. Las correcciones realizadas posteriores al pago de las cuotas del mes reportado pueden generar créditos (débitos) a favor (en contra) del empleador. Los créditos generados en el sistema	Retirar al empleador la opción de corregir la planilla después de efectuado el pago de su facturación reportada o bien, después del cierre mensual. Además, regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis del requerimiento realizado por el empleador.	Eliminar el efecto en los flujos de información que alimentan la contabilidad de los cambios provocados por las correcciones de planillas. Disponer de reportes con información apta para toma de decisiones en los diferentes momentos del mes. Eliminar la posibilidad al empleador de generarse créditos autofinanciados mediante la modificación de planillas reportadas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	son utilizados por los empleadores sin que exista una aprobación explícita por parte de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos del área de investigación y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas sobre las planillas históricas (desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al área de planillas complementarias y se restringió a los empleadores realizar correcciones de planilla al mes cuota actual y al mes cuota anterior.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_03	Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas La opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, y se procede a facturar nuevamente el mes con las correcciones. Lo anterior repercute en diversos aspectos, como lo son la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros. Así, la información reportada por el sistema presenta variaciones constantemente de manera retrospectiva.	Contar con sistemas informáticos que permitan visualizar todos los históricos de las transacciones registradas en el mismo (ajustes, correcciones, modificaciones, entre otros). Contar con reportes contables que presenten los efectos de las modificaciones de manera prospectiva. Regresar a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, previo análisis al requerimiento del empleador.	Trazabilidad de todos los registros en los sistemas de información. Información confiable revelada en los estados financieros.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_IV_04	Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría El sistema SIPE no cuenta con la funcionalidad para facturar los alcances de auditoría.	Habilitar, en el sistema que se utilice, la funcionalidad de realizar la facturación de alcances de auditoría.	Facturar los alcances de auditoría, en cumplimiento de las reglas de negocio.	☒ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A
IG_IV_05	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando rapidez en la solución a los requerimientos.	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente. Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.	☒ Procesos ☐ Control de riesgos ☒ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☐ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_AS_06, IG_RE_09.				

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_01	Requerimiento de acceso a información Los colaboradores del departamento de UNADEM actualmente requieren del permiso del juzgado executor para la revisión de la documentación que les permita validar/soportar la incobrabilidad de una cuenta.	Habilitar al departamento de UNADEM para realizar sus funciones, de forma oportuna e integral, asegurando el acceso a la información que requieran, previo análisis de los accesos y definición de responsabilidades.	Información oportuna para determinar incobrabilidad de cuentas morosas.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ☐ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_UN_02	El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE, por lo que para asignar el estatus de incobrable a una cuenta, dependen del Departamento de Innovación y el mismo puede tardar periodos largos en cumplir con el requerimiento. Los registros de los asientos contables que reflejen las resoluciones de junta directiva, relacionadas a las cuentas aprobadas allí como incobrables, deben realizarse en un tiempo no mayor a 30 días. Sin embargo, por la dependencia mencionada este reporte no puede ser enviado para su respectivo registro con la oportunidad debida.	Procurar que el sistema que utilice la organización, permita realizar la asignación del estatus de incobrable en el momento oportuno, previo análisis del requerimiento y sus controles en el proceso.	Registro de información en tiempo oportuno para toma de decisiones y visualización en la contabilidad de la institución.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_01	Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información La base de datos SIPE está siendo administrada por el proveedor del sistema SIPE, lo que conlleva a la exposición de la información o la manipulación por parte de terceros.	La administración, control y acceso de las bases de datos deben ser ejecutados por la CSS, con la finalidad de asegurar la seguridad y privacidad de la información, así como la disponibilidad de la misma para uso de la CSS. Validar la existencia y robustez de los SLAs (Acuerdos de Nivel de Servicio, por sus siglas en inglés) con proveedores de servicios tecnológicos.	Disminuir la dependencia que tiene la organización con terceras partes para acceder a su información. Seguridad de información administrada adecuadamente.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_02	Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes Existe un proceso en el que se interviene manualmente para transformar la información que es obtenida del sistema SIPE, y que es registrada en la contabilidad de la institución. Lo anterior se debe a la ausencia de interfaces automáticas entre el sistema SIPE y SAFIRO.	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable.	Centralización de la información y disminución de procesos manuales innecesarios. Minimizar errores de transferencia de información entre sistemas. Información veraz y oportuna soportando la contabilidad.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_03	Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables Los reportes proporcionados por el proveedor presentan información histórica de pagos realizados desde el comienzo del sistema SIPE de todas las agencias a nivel nacional, y no solo la información del último mes. A la Dirección Nacional de Innovación le resulta impracticable determinar cuáles han sido las modificaciones en la data histórica. A partir de la información compartida por el proveedor, la Dirección Nacional de Innovación procede a elaborar el “Layout” que se carga al sistema SAFIRO sobre los pagos dispersados de la cuota empleado empleador. Debido a que la Dirección Nacional de Innovación solo procesa la información de los meses corrientes reportados, los	Contar con una sola plataforma tecnológica que centralice la operación de la institución y la información contable, y que dé cumplimiento al marco regulatorio de la institución.	Cumplimiento a las reglas de negocio. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con Información confiable.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cambios en la información histórica no se trasladan al sistema SAFIRO. La dispersión de los pagos se realiza dentro del sistema SIPE y no se sabe con certeza cuál es la regla que aplica el mismo para realizarla. Hay casos en que el monto de la dispersión es mayor al monto de la cuota pagada, también hay casos donde la dispersión no se realiza y refleja montos iguales a cero.				
IG_TI_04	Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión El área de la dirección nacional de innovación desarrolló un aplicativo para que se puedan consultar los pagos aplicados por agencia, además se puede consultar el detalle de los pagos recibidos y la dispersión de los mismos, utilizando como insumo los reportes del proveedor de SIPE.	Contar con un sistema que permita centralizar todas las funciones requeridas para la gestión de planillas.	Contar con información centralizada en un único sistema de información. Fiabilidad de la información. Evitar errores de transferencia de datos en los puntos de conectividad de distintos aplicativos.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_TI_05	No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos Para la implementación de SIPE, no se incluyó a la Dirección Nación de Informática en la preparación de requerimientos. Y su participación fue enfocada a ser proveedores de información.	Involucrar a la Dirección Nacional Ejecutiva de Tecnología e Innovación en toda implementación relacionada a sistemas informáticos.	Disponer de personal dentro de la CSS que pueda tener el conocimiento y especialización requeridos para brindar el soporte adecuado a las operaciones. Filtrar errores de alcance e integración durante la ejecución de proyectos de implementación de sistemas informáticos.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_01	Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional El objetivo de la creación del área de Analistas de SIPE fue la cobertura de brechas funcionales identificadas después de la implementación del sistema SIPE.	Desde el surgimiento de las necesidades, se debe involucrar a todas las áreas interesadas / afectadas para incluir los requerimientos necesarios, procurando el cumplimiento de los objetivos y alcances definidos en los proyectos. Previo a la creación de un puesto o área nueva, se debe realizar el estudio correspondiente para fundamentarlo en un proceso correctamente diseñado y permanente.	Se evita el crecimiento innecesario de la estructura organizacional, para dar solución a errores de sistemas informáticos. Colaboradores enfocados en el desarrollo de actividades que pertenecen a la cadena de valor, visión y misión de la organización. Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos organizacionales.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_02	No depuración oportuna de pagos no aplicados Además de la atención al cliente, el área de Analistas de SIPE fue creada con el objetivo de realizar una depuración de la data del sistema en relación a la falta de aplicación de los “pagos por otros”; no obstante, dicho objetivo fue relegado a un segundo plano debido a la gran cantidad de inconsistencias surgidas en el sistema, y que requieren de asistencia de los analistas. Por esto no se cuenta con un proceso de depuración de manera proactiva, sino que las correcciones son realizadas cuando se presenta el empleador con sus reclamos.	Considerar la necesidad de ejecutar un proceso de depuración de datos de los sistemas informáticos que utiliza la organización.	Contar con información contable confiable en los sistemas de información de la organización.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_03	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos Actualmente el control de los casos de análisis recibidos por el área es llevado manualmente. Además, no se identificaron medios para archivar los casos atendidos por los analistas de SIPE de forma digital, o políticas que lo incentiven, desde el punto de vista de Cero Papel.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de casos abiertos de servicio al cliente. Crear/aplicar una política para el archivo digital de documentos.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos. Disminuir la huella ambiental de la organización.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_04	Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores La visualización que tiene el área de analistas no permite conocer si el empleador tiene multas pendientes de pagar en apremio y cobro o bien, si tiene algún caso abierto en el área de investigaciones.	Contar con un archivo digital de expedientes de empleadores, que permita su consulta en el momento oportuno, para prestar los diferentes servicios al cliente con información veraz.	Aumento de eficiencia y eficacia de los procesos. Mejorar el servicio al cliente. Eliminar procesos manuales innecesarios.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_AS_05	Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor El control de la integridad, del status y el seguimiento de las comunicaciones con el proveedor de SIPE, son realizados manualmente y de manera individual por cada uno de los analistas encargados de la comunicación con el mismo. Lo anterior implica que, al día de la entrevista, no se cuente con un status único del área al respecto.	Contar con una herramienta tecnológica que permita, cuando sea necesario, el seguimiento de los casos y comunicaciones mantenidas con el proveedor.	Mejorar la atención al cliente. Contar con reportes confiables que permitan dar seguimiento a los casos abiertos.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A
IG_AS_06	Atención descentralizada a empleados/empleadores Actualmente, la atención al cliente se realiza en cualquier momento del día en los lugares de trabajo de los distintos colaboradores, sin un horario específico de atención o claridad del cliente en relación a dónde dirigirse dependiendo de	Considerar la posibilidad de implementar una unidad centralizada de atención y servicio a empleadores/empleados que reciba los requerimientos que se realizan para las diferentes áreas y los canalice al área correspondiente, buscando	Centralizar los requerimientos de empleadores/empleados en una sola unidad, teniendo registro y trazabilidad de cada solicitud, buscando hacer eficiente el servicio al cliente.	■ Procesos □ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
	cuál sea su problema. Esto genera pausas constantes y no planeadas en la labor diaria de los colaboradores, desenfocándose de sus actividades prioritarias y generando retrasos en las mismas. Además, se generan riesgos en relación a la seguridad de la información confidencial de la organización, al permitir al público tener acceso a las áreas en donde se resguarda la misma. Esto también afecta el servicio al cliente, el cual se convierte en un proceso incidental y no planeado. Oportunidades de Mejora relacionadas: IG_IN_12, IG_IV_05, IG_RE_09.	rapidez en la solución a los requerimientos.	Personal de las diferentes áreas enfocado a realizar las funciones claves que le corresponden.		

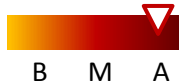
ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_01	Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE El Departamento de Contabilidad de Ingresos, manifestó que no fueron tomados en cuenta para la implementación de SIPE. Aunque dicen haber asistido a algunas de las reuniones iniciales para el levantamiento de requerimientos de usuario, indican que se les dejó de tomar en cuenta, por lo que sus opiniones y requerimientos no fueron considerados. El departamento no tiene módulo en este sistema; no obstante, los colaboradores tienen acceso de consulta.	Desarrollar una cultura de proyectos en la organización, y respaldarla con el marco metodológico y equipo de trabajo que lo soporte.	Inclusión de los requerimientos necesarios para que el producto de toda iniciativa sea capaz de satisfacer, de forma integral, las necesidades organizacionales que la generaron. Información financiera confiable. Mejorar la operatividad de la Institución.	■ Procesos □ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_02	Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones La CSS factura y recauda los conceptos de Impuesto Sobre la Renta y de Seguro Educativo, los cuales deben ser trasladados posteriormente al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría, respectivamente. La información real se recibe con retrasos de hasta un año, la cual incluye solamente los cobros que fueron aplicados y dispersados por el sistema. Actualmente, debido a la no disponibilidad de información oportuna, se está haciendo un traslado mensual de fondos basado en estimaciones.	Contar con sistemas informáticos que trasladen datos de forma automática y permitan visualizar la información confiable en el momento que se requiera.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente. Eliminar procesos manuales innecesarios. Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_03	No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados El sistema únicamente considera como “pago aplicado” aquellas cuotas 100% canceladas. Cualquier pago recibido por una cantidad menor, a la correspondiente por la planilla reportada, no será aplicado en el sistema y se mantiene la morosidad hasta tanto sea cancelado en su totalidad. No existe un reporte que sirva como soporte contable para conocer los pagos que no fueron aplicados y dispersados.	Considerar la posibilidad de contar con reportes contables que soporten los saldos de las cuentas contables relacionados a los pagos no aplicados.	Contar con información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_04	Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios La política de registro de los convenios es el devengado; no obstante el sistema SIPE únicamente está configurado para registrar convenios por el método de caja. Por lo que, se emitió una directriz por parte de la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración, que establece que los convenios nuevos de saldos creados en SIPE sean registrados por el método de caja. Sin embargo, recientemente, la Dirección Nacional de Contabilidad solicitó regresar al método del devengado. Dicha acción se encuentra pendiente por limitaciones del sistema.	Contar con un sistema que dé cumplimiento al marco regulatorio vigente.	Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_05	Dualidad de sistemas contables Actualmente la Institución cuenta con dos sistemas contables (MAINFRAME, SAFIRO). El departamento de contabilidad realiza registros de forma manual en MAINFRAME, que posteriormente son trasladados con intervención manual a SAFIRO. Además, existen otros asientos contables que son registrados directamente en SAFIRO por la Dirección Nacional de Contabilidad. Lo anterior puede generar la duplicidad de registros contables, trabajos manuales innecesarios e inconsistencias en la contabilidad.	Centralizar los procesos de registro y gestión de la información contable.	Evitar duplicidad en los registros contables. Eliminar trabajos manuales innecesarios. Contar con reportes confiables.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_06	Limitaciones de acceso a sistemas contables La totalidad de registros contables se encuentran cargados en SAFIRO. El departamento de Contabilidad de Ingresos cuenta con 2 accesos a este sistema, aunque el área cuenta con más de quince (15) colaboradores. Además, solo un colaborador del área realiza funciones (registro de solicitud de traslado de impuestos) en SAFIRO; su conocimiento se limita a las funciones que ejecuta, y el resto de colaboradores indican que desconocen el funcionamiento del sistema. Actualmente el área se encuentra normada bajo los procedimientos: 126-2006, 130-2006, 135-2007, 165-2004, 255-2008; los mismos no se encuentran actualizados según los cambios operativos que se presentaron producto de las implementaciones de SIPE y SAFIRO.	Habilitar a los colaboradores de la institución los accesos a las herramientas tecnológicas que requieran para realizar sus funciones de forma oportuna y eficiente. Así como capacitación e información en relación a las mismas que puedan requerir para su uso correcto. Considerar la posibilidad de contar con procedimientos y descriptores de puestos, que se encuentren actualizados según las necesidades de la institución.	Contar con colaboradores capacitados para realizar sus funciones correctamente y dar un uso adecuado a las herramientas disponibles. Mejorar los procesos organizacionales. Contar con información documental que garantice la continuidad de la operación.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa □ Información y comunicación □ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_07	Conciliación tardía de cuentas El cuadro de la recaudación por agencias y los registros contables se llevó a cabo hasta julio 2012, mediante el uso del sistema MAINFRAME; no obstante, a partir de la implementación de SIPE, la información relacionada a los cobros aplicados no se ha presentado de manera oportuna, causando que el proceso no se realice en tiempo (por ejemplo, el “Layout” de todo el periodo 2016 se recibió hasta marzo 2017).	Contar con un sistema que traslade la información de manera automática y oportuna.	Mejora de la trazabilidad de los registros contables. Contar con información contable veraz y oportuna. Eficiencia y eficacia de los procesos que se realizan.	■ Procesos ■ Control de riesgos ■ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_08	Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad El departamento de Contabilidad de Ingresos realiza un proceso de agrupar los diferentes ingresos corrientes, de capital y devengados en formato de reporte para enviarlos a la Dirección Nacional de Contabilidad. Debido a la limitación para visualizar la información relacionada a las transacciones de SIPE, actualmente este proceso refleja solo los ingresos registrados en Mainframe de las cuotas empleado - empleador (relacionado a periodos previos a la implementación de SIPE) y los otros ingresos.	Contar con un sistema de información que permita la visualización de la información de forma oportuna y confiable, para la emisión de reportes y toma de decisiones.	Contar con información oportuna y confiable. Eliminación de procesos manuales.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_09	Cuentas por cobrar basadas en estimaciones Debido a la poca confiabilidad en la información registrada en SIPE, actualmente se registran cuentas por cobrar basadas en estimaciones dentro de las cuentas de orden de la entidad, las cuales corresponden a la facturación de la cuota empleado empleador y al aporte estatal del 0.8% sobre los salarios reportados; estas cuentas son presentadas en el estado financiero.	Contar con un sistema de información que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna. Eliminación de procesos manuales.	☐ Procesos ☒ Control de riesgos ☐ Estructura organizativa ☒ Información y comunicación ☒ Datos	 B M A

ID	Oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva	Impacto
IG_CI_10	Contabilización inadecuada de las notas de crédito Los empleadores pueden generar cambios en planillas ya presentadas y canceladas (correcciones de planilla), lo cual permite la creación de notas de crédito a favor de los empleadores. Actualmente en la contabilidad no se registran las transacciones correspondientes a la generación (incremento del pasivo) de las notas de crédito, sin embargo las aplicaciones (disminución del pasivo) de las mismas si tienen impacto contable. Por tanto no se consigue el balance de la cuenta.	Contar con un sistema informático que permita acceder a información confiable y oportuna, para la elaboración de los estados financieros.	Contar con información confiable y oportuna.	■ Procesos ■ Control de riesgos □ Estructura organizativa ■ Información y comunicación ■ Datos	 B M A



Anexo B – Iniciativas | Extracto Entregable #3

1. Modelo Operativo

Descripción

La optimización del modelo operativo tiene su fundamento en la gestión por procesos, gente y tecnologías y sus objetivos de definir, desarrollar, estandarizar, mejorar y medir la gestión de la Institución y sus productos de trabajo. Está definida a partir de la planificación estratégica de la Institución; proporcionando una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado, que no solo provea resultado sino que satisfaga las necesidades del asegurado y los cambios que el entorno exige.

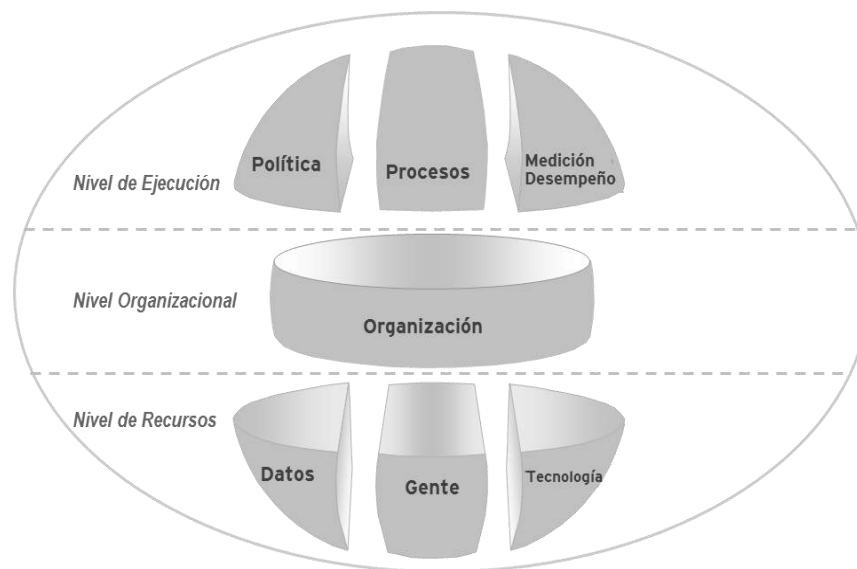


Figura 11 - Modelo operativo para la mejora de desempeño de procesos financieros

Objetivos

- Concentrar los esfuerzos de la Institución en una misma dirección.
- Reforzar la cultura de servicio que responda a las exigencias de oportunidad, calidad y transparencia que demandan los asegurados.
- Mejorar el desempeño de la operación, estandarizar los procesos, identificar riesgos y definir controles, alineados a las declaraciones de políticas, normativas gubernamentales y cualquier otro marco regulatorio, que rijan los objetivos que la CSS debe cumplir.

1.1. Rediseño de Procesos | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 12 - Rediseño de procesos

En el análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos ejecutados de forma inadecuada; procesos que no deberían estar siendo ejecutados y que responden a la necesidad de corregir inconsistencias operativas y de sistemas; procesos ejecutados en dependencias incorrectas; entre otros. Es por ello que se propone un rediseño de procesos capaz de responder a las necesidades organizacionales, y que sirvan como base para realizar una adecuación de la estructura organizativa y las herramientas tecnológicas que los soportan, sin perder de vista el objetivo final de contar con estados financieros confiables.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de Procesos en Estado Futuro	▶ Contar con procesos que sean adecuados para el cumplimiento de los objetivos y que reflejen las mejores prácticas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Indicadores Clave De Gestión (KPI, por sus siglas en inglés)	▶ Medir los diferentes procesos organizacionales para dar seguimiento oportuno de acciones requeridas. ▶ Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 Control de Riesgos	▶ Mitigar, de forma proactiva, las deficiencias que se puedan identificar en los procesos.
 Definición de Recursos Requeridos	▶ Asegurar el acceso a herramientas y equipo de trabajo adecuados para la ejecución eficiente de las labores.
 Actualización de Procedimientos	▶ Proveer a la Institución de procedimientos de trabajo actualizados, que reflejen las mejoras que se puedan plantear a los procesos y la automatización/optimización que puedan ofrecer los sistemas de información que se adopten. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36).
- AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
- AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
- AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
- AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
- AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).
- IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
- IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Propuesta de rediseño completo de procesos: análisis, creación y/o modificación de los procesos actuales con la finalidad de llevarlos a su estado óptimo en el futuro. Para ello la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos del trabajo:
 - ▶ Diagramas de flujos con actividades clave: representación visual de los procesos identificados, bajo una secuencia lógica y en conformidad a un lenguaje unificado de modelación. El mismo le permitirá a la Institución gestionar sus procesos y realizar análisis futuros de forma sencilla, en miras a un modelo sostenible de mejora continua.
 - ▶ Matriz de riesgos identificados y controles asociados: presentación tabular de los riesgos identificados para los procesos rediseñados y los controles relacionados a los mismos, para generar una asociación práctica entre ambos. La misma deberá ser lo suficientemente robusta para soportar a la Institución en el proceso de control interno.
 - ▶ Listado de reportes claves: debe detallar cuales son los reportes necesarios para la operación en relación a la ejecución de procesos relacionados y toma de decisiones, así como la estrategia a seguir para validar la integridad de los mismos.
 - ▶ Narrativas del proceso rediseñado: descripción escrita de los flujos de proceso rediseñados (proveedores, entradas, operación, clientes, salidas).
 - ▶ Listado de recursos definidos: debe detallar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) necesarios para la ejecución eficiente y eficaz de los procesos rediseñados. Esta iniciativa está directamente relacionada con las iniciativas 3.1 y 4.1 de este documento.
 - ▶ Listado de métricas de desempeño de los procesos rediseñados (indicadores clave de gestión): permiten a la Institución monitorear sus operaciones y gestionar sus procesos, siendo una de las principales herramientas para la mejora continua. Además, debe detallar las métricas para obtener dichos indicadores, los límites para definir incumplimientos y las medidas correctivas.
 - ▶ Listado de requerimientos de funcionalidades técnicas de aplicaciones tecnológicas: identificación y documentación de los requerimientos en relación a funcionalidades de aplicaciones tecnológicas, para que puedan soportar adecuadamente los procesos rediseñados.

Productos de Trabajo

- ▶ Análisis de desperdicios y re-trabajos: asignación de los procesos a la dependencia adecuada, el ordenamiento de las actividades que componen los procesos en una secuencia óptima, eliminación de actividades y/o procesos que no generan valor a la Institución y la unificación de procesos cuando su naturaleza y/o finalidad lo permitan (estandarización).
- ▶ 1era medición de madurez operativa institucional: medición inicial del estado de madurez de la Institución con respecto a sus procesos, con el fin de establecer una línea de base de comparación para la mejora.

2. Plan de implementación: el plan de implementación de los procesos rediseñados debe incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- ▶ Dependencias intrínsecas a la implementación: identificación de los recursos (humanos, tecnológicas, financieros y de materiales) necesarios para una correcta implementación, de forma que sean habilitados y así no detengan el proceso de implementación una vez que éste inicie, en aras de obtener los resultados esperados.
- ▶ Plan de Trabajo: definición de las fases de implementación y priorización de los procesos rediseñados de acuerdo a las necesidades y limitaciones identificadas para la Institución.
- ▶ Definición de métricas de éxito de la implementación: diseño de las métricas para determinar si la implementación está siendo exitosa y que permitan, al equipo de proyecto y a la Institución, actuar oportunamente cuando hayan inconsistencias.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Rediseño de Procesos debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ Rediseño de los procesos en estado futuro de las áreas que afecten la contabilidad de ingresos y activos fijos.
- ▶ Los riesgos y controles requeridos para el funcionamiento correcto de los procesos rediseñados, a lo largo del tiempo.
- ▶ Los indicadores de desempeño que permitan verificar la correcta ejecución y funcionalidad de los controles y los resultados de los procesos rediseñados.
- ▶ Las entradas necesarias para ejecutar el proceso rediseñado y los proveedores de las mismas.
- ▶ Las salidas de los procesos y los destinatarios de las mismas.
- ▶ Los recursos materiales necesarios para una ejecución eficiente y eficaz de los procesos rediseñados.
- ▶ Las interrelaciones de los procesos rediseñados.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguientes supuestos para que la iniciativa sea exitosa:

- ▶ La propuesta de rediseño de procesos deberá tener como premisa el “Informe de Oportunidades de Mejora” aprobado por la Institución, el cual contiene el diagnóstico de la situación actual.
- ▶ Cualquier información requerida a la Institución deberá ser provista en tiempo y con la calidad adecuada al equipo de proyecto.
- ▶ Se tendrá en consideración la posibilidad de automatizar tareas o etapas del flujo propuesto, mediante la implementación o reconfiguración de sistemas tecnológicos.
- ▶ Se involucrarán a todos los interesados en el rediseño de los procesos, para asegurar que satisfaga las necesidades de la Institución de forma integral, y cuente con el apoyo de los mismos al momento de su implementación.
- ▶ El rediseño de los procesos será desarrollado por personal con la experiencia y conocimiento adecuados, capaz de asegurar a la Institución la cobertura de las brechas existentes mediante una propuesta basada en las mejores prácticas.

1.2. Implementación de procesos rediseñados | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**



Figura 13 - Implementación de procesos rediseñados

Una vez que la Institución cuente con los procesos rediseñados y plan de implementación apropiado, se deberá ejecutar la implementación de los mismos en paralelo con la habilitación de las herramientas tecnológicas, recursos humanos y marco regulatorio alineados/adecuados para soportarlos. Lo anterior le permitirá incrementar la eficiencia y la eficacia operativa y obtener resultados favorables en aras de alcanzar los objetivos de la Institución.

Una adecuada implementación contará con un proceso de monitoreo óptimo y constante, que permita a la CSS identificar cualquier desviación no deseada, y así poder tomar las decisiones correctivas durante el proceso.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Identificación e involucramiento de interesados	▶ Contar con el apoyo de los interesados de la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Disminuir las barreras al cambio en el momento de la implementación de los procesos rediseñados. ▶ Conseguir una actitud favorable hacia la implementación de los procesos rediseñados.
 Ejecución de plan de implementación de procesos rediseñados	▶ Mejorar la eficiencia y eficacia operativa. ▶ Contar con operaciones y mecanismos que, en conjunto con el recurso humano necesario y un sistema de información adecuado, sean capaces de soportar la preparación de estados financieros oportunos y confiables. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Medición y seguimiento de resultados	▶ Monitorear el proceso de implementación y, en caso de ser necesarias, tomar las acciones correctivas oportunamente. ▶ Incrementar la probabilidad de éxito del proceso de implementación.

Oportunidades de mejora relacionadas

Ingresos:

- IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
- IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).
- IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).
- IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
- IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).
- IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).
- IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).
- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
- IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
- IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
- IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
- IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
- IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
- IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
- IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
- IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).
- IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
- IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
- IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
- IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
- IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).
- IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).

IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).

IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65).

IG_IN_05 - Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo (Pág.67).

IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).

IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).

IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).

IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.73).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.74).

IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).

IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).

IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).

IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).

IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77)

IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).

IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).

IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).

IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91)
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág.96).
IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág.97).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Durante y al final de la implementación de los procesos rediseñados, la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos de trabajo:

1. Reportes periódicos de las métricas de éxito definidas en la implementación: corresponden a informes formales, dirigidos a la autoridad que la CSS designe, relativos a mediciones de los indicadores de éxito definidos en el plan de implementación, con su respectiva evaluación. Además, en caso de aplicar, será necesario recibir un reporte individual acerca de las acciones correctivas, ejecutadas o por ejecutar, relacionadas a las métricas que han caído en incumplimiento.

Productos de Trabajo

2. Presentación ejecutiva de los resultados: al finalizar el proceso de implementación de los procesos rediseñados, la CSS deberá recibir una presentación formal acerca del estatus final de la implementación, comportamiento de los indicadores de éxito, resumen de los incumplimientos identificados y las acciones de respuesta que se ejecutaron; además, en caso de haberse identificado, un detalle de oportunidades de mejora que aún se encuentran presentes en los procesos implementados.
3. Resumen de lecciones aprendidas: informe donde se detallen los principales retos que se presentaron durante el proceso de implementación, distintos de los incumplimientos de las métricas de éxito; así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones. Además, se deberá acompañar de un listado de recomendaciones para disminuir la probabilidad de que se repitan en proyectos futuros.
4. Operación sostenible trabajando en conformidad con los procesos rediseñados: una vez finalizado el proceso de implementación, deberá ser evidente que los procesos rediseñados se encuentran en operación, y que los mismos soportan tanto la operación como la generación de estados financieros de la Institución.
5. 2da medición de madurez operativa institucional.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Implementación de procesos rediseñados debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ La implementación de procesos rediseñados para las áreas que afecten la contabilidad de activos fijos e Ingresos de la CSS.
- ▶ Seguimiento al plan de implementación previamente establecido.

Factores Clave de Éxito

Para que la implementación sea exitosa, se debe considerar la existencia de los siguiente supuestos:

- ▶ Un adecuado rediseño de procesos, que esté alineado al marco regulatorio institucional y los objetivos de la CSS.
- ▶ Un plan de implementación debidamente diseñado.
- ▶ Herramientas tecnológicas que se encuentren alineadas al marco regulatorio institucional.
- ▶ Sistemas de información capaces de dar cumplimiento a las necesidades de la CSS.
- ▶ Personal capacitado y capaz de ejecutar los procedimientos rediseñados y de operar las herramientas tecnológicas, y que además, se encuentren comprometidos con la planificación estratégica de la Institución.
- ▶ Una adecuada gobernanza de datos.
- ▶ Un adecuado diseño de la estructura organizacional, donde estén claras los roles y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.
- ▶ Personal clave involucrado en el proceso, y que se encuentre comprometido con la adopción del cambio.
- ▶ La creación, modificación y adopción de leyes, políticas, regulaciones y/o normas que faciliten la implementación de los procesos rediseñados.

1.3. Mejora Continua | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

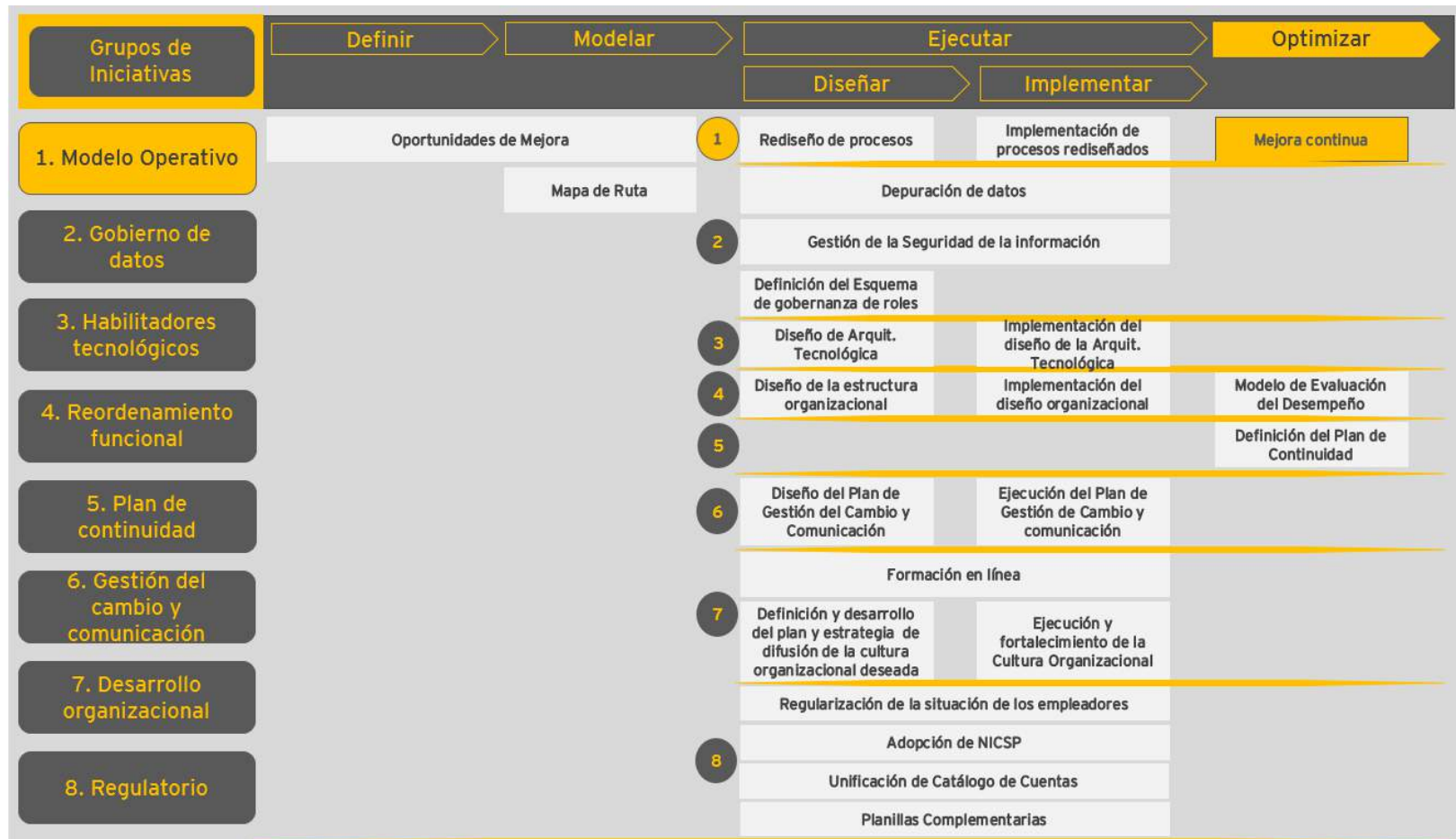
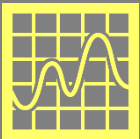


Figura 14 - Mejora Continua

Mejora continua corresponde al proceso de búsqueda constante de la excelencia operacional, con el fin de aumentar la eficiencia de la Institución. Posterior a realizar la implementación de los procesos rediseñados, así como haber adoptado todas las demás iniciativas relacionadas a sistemas informáticos y reordenamiento funcional, es indispensable para la Institución contar con una metodología de mejora continua que permita alcanzar y sostener la excelencia operativa.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Medición de Madurez del Modelo Operativo	▶ Conocer el rendimiento operativo actual y definir las metas de rendimiento a futuro. ▶ Contar con herramientas para identificar los puntos a mejorar. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Diseño del plan de Mejora Continua	▶ Contar con una metodología que facilite el desarrollo de un proceso de medición de madurez del modelo operativo. ▶ Disponer de un plan de trabajo que le permita a la CSS ejecutar un proceso de mejora continua cíclico y ordenado.
 Implementación del plan de mejora continua	▶ Contar con procesos optimizados, que permiten alcanzar de la excelencia operativa. ▶ Reducción de costos operativos.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).	

AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para alcanzar los beneficios establecidos en la iniciativa de mejora continua, se espera obtener:

1. Informe de medición y evolución de madurez del modelo operativo: reporte que se realiza posterior a la implementación de los procesos rediseñados, donde se determina el grado de madurez en que se encuentra el proceso. Lo anterior implica una revisión de indicadores clave, revisión de controles, adecuación de las líneas de autorización y de segregación de funciones, entre otros; con el objetivo de determinar si el proceso continúa siendo adecuado para las necesidades de la Institución, así como también identificar los puntos de optimización que el proceso pueda adoptar en aras de alcanzar la excelencia operativa.
2. Modelo de mejora continua: plan que permita a la Institución ejecutar de manera constante procesos de optimización operativa, en aras de alcanzar la excelencia. Este deberá considerar el establecimiento de una metodología para la medición de la madurez de los procesos, que permita a la Institución:
 - ▶ Establecer los alcances para determinar los procedimientos por ejecutar: consideración del riesgo inherente a los procesos en la planificación del plan de trabajo (priorización).
 - ▶ Revisión constante del nivel de madurez de los procesos: determinar la frecuencia con que se realizarán las futuras mediciones de madurez de procesos.
 - ▶ Planificación de los procedimientos por ejecutar para realizar futuras mediciones de madurez: determinar la naturaleza (objetivo y consideración de circunstancias especiales) y la extensión (tamaño de muestras, determinación de rangos de aceptación, entre otros) de los mismos.

Productos de Trabajo

- ▶ Identificar los mecanismos para documentar la ejecución de mediciones de madurez de procesos (índice de documentación, herramientas tecnológicas, entre otros).

3. Plan de trabajo para la ejecución del proceso de mejora continua, que incluya las siguientes fases:

- ▶ Determinación del alcance de la revisión.
- ▶ Mediciones periódicas de madurez de procesos.
- ▶ Definición del alcance de las acciones a tomar.
- ▶ Diseño de acciones para optimizar los procesos.
- ▶ Implementación de acciones correctivas.
- ▶ Seguimiento y comprobación.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Mejora Continua debe incluir, más no limitarse, a:

- ▶ La implementación de un plan de mejora continua que dé seguimiento a los procesos rediseñados e implementados, relacionados a la contabilidad de activos fijos e ingresos de la CSS.

Factores Clave de Éxito

Se considera que los siguientes supuestos deben estar presentes para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ La adopción de un modelo de mejora continua se realizará después de que la Institución haya realizado una implementación adecuada de los procesos rediseñados, las herramientas tecnológicas y los ajustes organizacionales correspondientes, detallados en otras iniciativas a lo largo de este documento.
- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en el tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ El personal involucrado debe recibir constante capacitación alineada a los objetivos de la Institución, para estar preparado a cualquier cambio realizado en la operación.
- ▶ Contar con indicadores de rendimiento claramente definidos, los cuales permitan conocer el rendimiento de la Institución y hacer los ajustes necesarios para mantener niveles elevados de eficiencia operativa.
- ▶ Disponer con los recursos necesarios (de gente, tecnológicos y financieros) para la adopción de un modelo de mejora continua.
- ▶ Realizar una medición inicial de madurez del modelo operativo.

2. Gobierno de Datos

Descripción

Una gobernabilidad y gestión de datos implica hacer consciencia de que los mismos son un activo intangible que genera valor a nivel operativo y nivel estratégico dentro de la Institución, para posteriormente convertir los datos en información relevante para la toma de decisiones y presentación de resultados.



Figura 15 - Gobierno de datos

los datos, mientras que el departamento de TI proporciona la estructura y procesos de soporte para su administración. El personal que forma parte del equipo del gobierno de datos debe saber cómo utilizar y analizar la información para facilitar el manejo de la misma, contando con habilidades técnicas, analíticas y de procesos. Los usuarios deben tener permitido el acceso únicamente a los datos concernientes al área a la que pertenece, garantizando la seguridad de la información y la gobernanza de roles.

Una gestión de datos requiere de un marco regulatorio que esté definido por un gobierno de datos, entendiéndose como el ejercicio de diseñar, implementar, controlar y monitorear todo lo relativo a los datos desde un enfoque holístico en el que participen todas las partes interesadas dentro de la Institución. El gobierno de datos hace referencia a la gestión global de disponibilidad, facilidad de uso, integridad, accesibilidad y seguridad de los datos utilizados dentro de la CSS.

El gobierno de datos no debe ser visualizado como un proyecto aislado de TI, sino como un proceso continuo de cambio que debe ser adoptado por todas las áreas de la Institución.

Las distintas áreas organizativas se convierten en "propietarias" de los datos, mientras que el departamento de TI proporciona la estructura y procesos de soporte para su administración. El personal que forma parte del equipo del gobierno de datos debe saber cómo utilizar y analizar la información para facilitar el manejo de la misma, contando con habilidades técnicas, analíticas y de procesos. Los usuarios deben tener permitido el acceso únicamente a los datos concernientes al área a la que pertenece, garantizando la seguridad de la información y la gobernanza de roles.

Objetivos

- Depurar los datos obsoletos, inconsistentes e incompletos que se tengan en los sistemas tecnológicos utilizados por las áreas de ingresos y activos fijos de la Institución.
- Contar con datos de calidad, consistentes, normalizados e íntegros, que estén de conformidad con las normativas establecidas.
- Organizar e implementar políticas y procedimientos para el uso eficaz de los datos y como estos serán utilizados en los procesos y áreas de ingresos y activos fijos de la Institución.
- Establecer el modelo de gobernabilidad de los datos, definiendo una estructura organizativa y de trabajo, asignando responsabilidades y definiendo lineamientos de operación.
- Definir y administrar quienes son las personas autorizadas y a que datos son los que podrán tener acceso a los datos de ingresos y activos fijos.
- Definir cómo será administrada la seguridad de los datos para garantizar que la información siempre se encuentre disponible, confiable, consistente y auditable.
- Disponer de mecanismos que permitan dar cumplimiento adecuado a las obligaciones de reporte para las entidades reguladoras.
- Garantizar el registro contable oportuno en las cuentas correspondientes de ingresos y activos fijos.
- Dar oportunidad de un seguimiento puntual a las operaciones realizadas en el sistema para la toma de decisiones.

2.1. Depuración de Datos | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

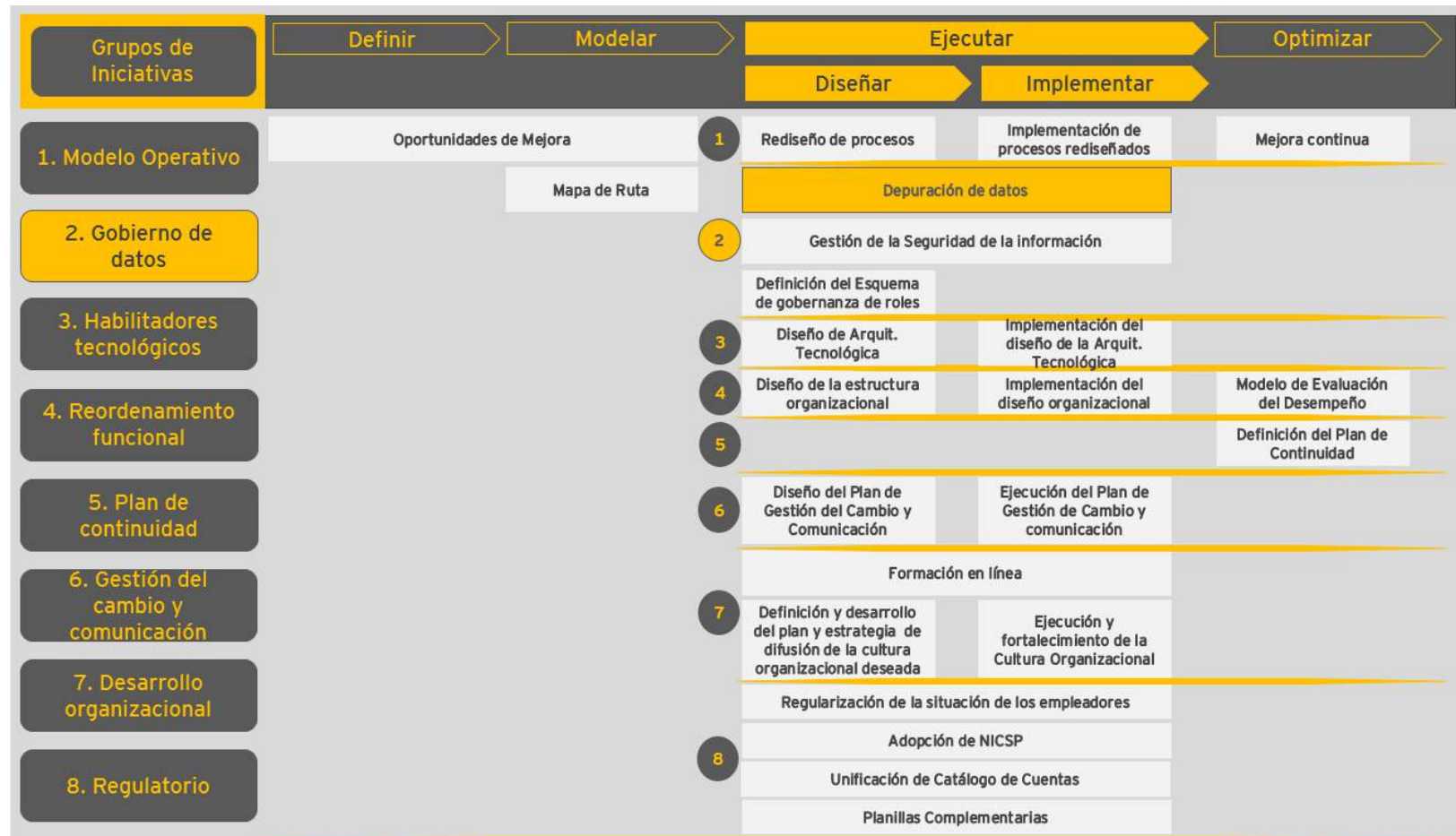


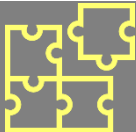
Figura 16 - Depuración de Datos

En el análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos que no tienen datos confiables, íntegros y oportunos en el sistema informático donde se gestionan; esto se genera debido a:

- ▶ datos ingresados de forma manual incorrectamente;
- ▶ traslados de información inconsistentes de un sistema a otro;
- ▶ una carga inicial de datos errónea; y
- ▶ manuales de cuentas que tienen discrepancia en su codificación.

Los datos ingresados, traslados de información y cargas erróneas a los sistemas han generado información contable imprecisa lo que ocasiona desconfianza en la ejecución de procesos y en resultados esperados de presentación de información. Es por ello que se debe realizar una depuración de los datos que afectan los procesos de ingresos y activos fijos, para así eliminar las inconsistencias que existen actualmente.

En el caso específico de la discrepancia en la codificación de los manuales de cuenta (*ver iniciativa 8.3 Unificación del Catálogo de Cuentas*) se debe realizar una homologación de manuales codificadores de cuentas, esto para normalizar y estandarizar la información, como alternativa para solucionar y agilizar el proceso de registros y reportes de activos fijos propiedad de la CSS, ante Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas y ante la Dirección de Contabilidad de la Contraloría General de la República.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Depuración de datos	▶ Eliminación de información obsoleta, duplicada e inconsistente. ▶ Datos estandarizados y normalizados. ▶ Datos maestros depurados. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Homologación de cuentas	▶ Disponer de mecanismos que permitan dar cumplimiento adecuado a las obligaciones de reporte, tanto al MEF como en la presentación de Estados Financieros.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).
- AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).

AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

Ingresos:

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Depuración de Datos, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Plan de ejecución de depuración de datos: es un documento que detalla todas las actividades involucradas en el proceso de depuración de datos (identificación de información, extracción de datos, transformación de datos, preparación del sistema y carga de los datos). Esto es de utilidad para establecer tiempos, responsables, tareas y avances del proceso de depuración.
2. Inventario de datos y la fuente de información asociada: es un documento donde se detalla el listado de todos los datos maestros y transaccionales que se procederán a depurar, se debe indicar la fuente de información (por ejemplo: sistema informático, base de datos, archivos físicos, etc.) donde se encuentran los datos, el volumen aproximado de registros y el área de la Institución a la que está asociado el dato. Esto sirve para dimensionar la cantidad de información que se debe depurar y de donde se debe obtener la misma.
3. Política de depuración de datos (Roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en el proceso de depuración de datos (por ejemplo: equipo de extracción de información, dueños de la información, equipo depurador de datos, auditoría interna, etc.).
4. Procedimiento de limpieza y estandarización de datos: es un documento donde se establece y describe la estrategia a seguir para realizar la depuración de los datos, es decir cuáles son los lineamientos para normalizar, depurar, completar y estandarizar los datos (fechas, textos, cantidades y valores). Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la depuración de datos trabajen bajo el mismo esquema.

Productos de Trabajo

5. Documento de mapeos de datos: es un documento en donde se proporciona la información de los catálogos y configuraciones del sistema donde se cargara la información y que afectan a los datos que se están depurando (por ejemplo: códigos de países, unidades de medida, grupos de compras, etc.).
6. Plantillas de datos: son documentos que tiene la estructura y formato requerido para cargar la información en el sistema. En estos documentos se debe indicar una descripción de cada campo a completar, la longitud permitida, el tipo de dato, valores permitidos y si es un campo obligatorio u opcional.
7. Archivo de homologación de cuentas contables: es la presentación de los manuales con cuentas contables que se transmiten de un sistema a otro.
8. Métricas de avance para la depuración de los datos: es un documento en donde se describe los indicadores de medición para evaluar el avance en el proceso de depuración de datos.
9. Procedimiento de carga de datos en el sistema: es un documento que detalla cómo se cargara la información en el sistema. Se debe indicar las herramientas que serán utilizadas y como son utilizadas. Este documento sirve de soporte para futuras cargas que se puedan necesitar y de esta forma facilitar el trabajo.
10. Proceso de extracción de datos: extracción de los datos de las fuentes de información y traslado a las plantillas correspondientes, previo a su depuración.
11. Proceso de transformación de datos: depuración de los datos siguiendo los lineamientos establecidos de normalización y estandarización de datos definidos.
12. Proceso de carga de datos: carga de datos depurados en el sistema. Previo a la carga de datos en el sistema de producción se debe realizar una prueba en un ambiente de calidad, para que se valide el proceso de carga de los datos.

Productos de Trabajo

13. Proceso de reconciliación de datos: validación de que los datos fueron cargados de forma correcta, consistente e integra. (por ejemplo: saldos contables, inventarios, etc.).
14. Informe de resultados de carga de datos en el sistema: es un documento que detalla los resultados de la carga de los datos depurados.
15. Lecciones aprendidas: es un documento que detalla los principales retos que se presentaron durante el proceso de depuración de datos, cómo fueron resueltos y las recomendaciones para reducir el riesgo en futuros procesos de depuración.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la depuración de datos que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Recopilar de los sistemas utilizados por la CSS (MAINFRAME, SAFIRO y SIPE), los datos a transformar y depurar.
- ▶ Definir los criterios de calidad de datos que servirán de guía y referencia para la depuración de los mismos.
- ▶ Utilizar los manuales de Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas y por la Contraloría General de la República para una correcta homologación de datos.

Activos fijos

Adicional al alcance anteriormente descrito y para el caso particular de activos fijos, se debe incluir una evaluación de depuración de datos al levantamiento (inventario) de activos fijos realizado por Bienes Patrimoniales de la CSS y reportado al Ministerio de Economía y Finanzas. Esta evaluación deberá incluir, más no limitarse a:

- ▶ Depurar datos maestros de activos fijos.
- ▶ Definir los criterios de propiedad, planta y equipo e insumos, incluyendo depreciación y amortización de acuerdo a la normativa local.
- ▶ Evaluar el inventario realizado por Bienes Patrimoniales y validar la información a fecha actualizada.
- ▶ Cargar información depurada a los sistemas de Información.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso y responsabilidad en las actividades de depuración de datos.
- ▶ Control, monitoreo y seguimiento periódico de las actividades del plan de trabajo.
- ▶ Establecimiento de hitos del proceso de depuración.
- ▶ Infraestructura de tecnología de soporte para procesos de extracción, depuración y carga de datos.
- ▶ Respetar los lineamientos que se establezcan para el proceso de depuración.
- ▶ Plantillas de datos establecidas en el formato adecuado de carga de la información.

2.2. Gestión de la Seguridad de la Información | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

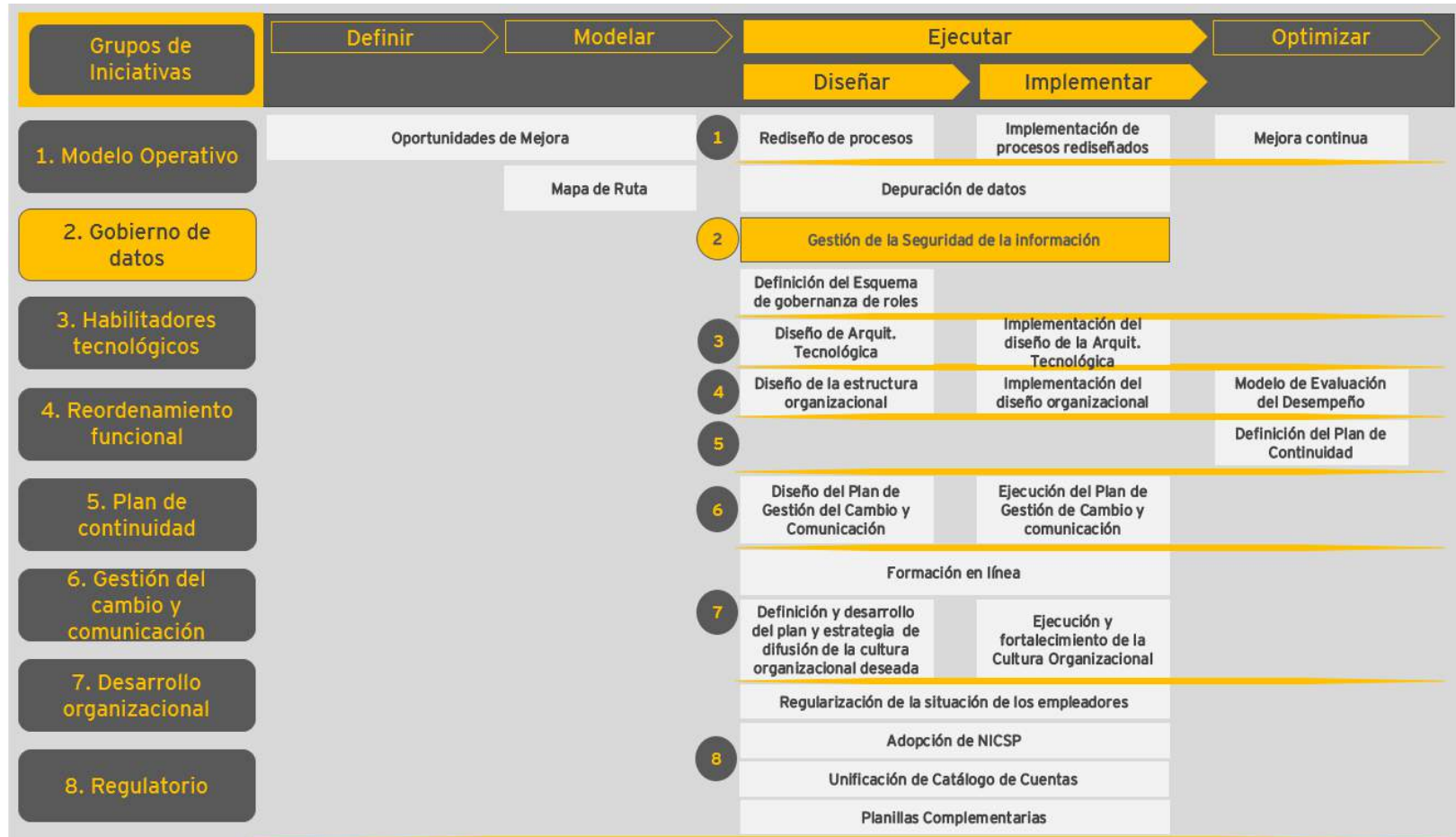


Figura 17 - Gestión de la seguridad de la información

De acuerdo al análisis de oportunidades de mejora fueron identificados algunos procesos en los que la administración de datos no se encuentra centralizada y normada bajo lineamientos de políticas o procedimientos, esto provoca que al momento de ingresar la información en los sistemas informáticos como SAFIRO, los datos se encuentren incorrectos o incompletos. También existe una alta dependencia por parte de la CSS con el proveedor del sistema SIPE para la corrección de datos, lo que conlleva a un riesgo de manipulación de la información por parte de un tercero.

Es por ello que se propone realizar una definición de políticas y procedimientos para la administración de datos que afectan los procesos de ingresos y activos fijos con el objetivo de gestionar de forma eficiente los datos en los sistemas de información. También se propone definir o fortalecer las políticas y procedimientos para gestionar la seguridad de la información, ya sea física o digital, para así evitar la exposición de información sensible fuera de la CSS.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Seguridad de la información	▶ Contar con políticas y procedimientos de seguridad informática alineados con las mejores prácticas. ▶ Prevenir la fuga/pérdida de información fundamental en la operación de la Institución. ▶ Disponer de información y consistencia de la misma en todo momento. ▶ Mitigar la exposición y manipulación de información fuera de la Institución. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Administración de datos	▶ Contar con marcos regulatorios, políticas y procedimientos alineados para la administración de datos. ▶ Disponer de la información en el momento oportuno y en la forma en que se necesita para la toma de decisiones. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág.45).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
- AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).
- AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).
- AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

- IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
- IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
- IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
- IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
- IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
- IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
- IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
- IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).
- IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
- IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
- IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
- IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
- IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
- IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
- IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
- IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
- IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
- IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
- IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
- IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
- IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
- IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
- IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
- IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
- IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
- IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Gestión de Seguridad de la Información, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Política de administración de datos (roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que serán las encargadas de gestionar los datos (por ejemplo: coordinador, administradores, digitadores, etc.).
2. Procedimiento para la administración de datos: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de los datos, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de datos trabajen bajo el mismo esquema.
3. Capacitación para la administración de datos: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de datos en el sistema.
4. Criterios de calidad de administración de datos: es un documento donde se detallan los criterios de calidad que deben tener los datos en los sistemas de información. Estos criterios son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de datos sean garantes de la calidad de información.

Productos de Trabajo

5. Política de seguridad de la información (roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y define los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en la gestión de seguridad de la información (por ejemplo: equipo de tecnología, directores, usuarios finales, etc.).
6. Inventario de los activos de información: es un documento donde se detalla el listado de todos los activos de información que la Institución considera de relevancia y que generan valor para la misma. Estos activos pueden ser hardware, software, datos, infraestructura, servicios, e información física. El inventario de activos de información es la base para determinar los niveles de protección de acuerdo a sus características.
7. Lineamientos de clasificación de la información: es un documento donde se describe cómo será clasificada la información en términos de su valor, requerimientos legales o regulatorios, sensibilidad y criticidad para la Institución. La clasificación de la información se debe realizar de acuerdo a las necesidades que se tengan de compartir o divulgar la misma, y los niveles de seguridad que se establezcan para información restringida, confidencial, de uso interno o de uso público.
8. Procedimiento de copias de seguridad y redundancia de la información: es un documento que describe cuáles serán las actividades, tareas y pasos a seguir para realizar copias de seguridad de las bases de datos y sistemas de información. En este documento se debe indicar los métodos para copias de seguridad y redundancia de información, garantizando así, que la información siempre se encuentre disponible.
9. Procedimiento de gestión de seguridad: es un documento que establece las normas de seguridad para evitar acceso físico/lógico no autorizado, protección y mantenimiento de equipos para evitar daños e interferencias de información, seguridad de la red, seguridad de sistemas y aplicaciones, entre otras, con el fin de proteger los activos de información de cualquier vulnerabilidad externa o interna.
10. Evaluación y diagnóstico de seguridad de la información: es el proceso que se realiza para identificar las áreas donde existen riesgos de seguridad que pueden ser mitigados para mejorar la seguridad con respecto a procesos, personas y tecnología.

Productos de Trabajo

11. Documento de evaluación de seguridad de la información: es un documento que contiene un listado priorizado de las amenazas, vulnerabilidades y riesgos encontrados, a los cuales pudiera estar expuesta la información de la Institución. Para cada amenaza, vulnerabilidad o riesgo se debe indicar el impacto y la forma de mitigar el mismo.
12. Métricas de seguridad de la información: es un documento en donde se describe los indicadores de medición para evaluar la seguridad de la información.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la gestión de la seguridad de la información que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Evaluación de seguridad de la información a nivel de infraestructura tecnológica.
- ▶ Seguridad en los sistemas de información.
- ▶ Administración de datos en los sistemas de información.
- ▶ Guías y/o modelos para garantizar la seguridad de información de los datos.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso y apoyo en todos los niveles de la Institución.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal en temas de seguridad de la información.
- ▶ Entendimiento claro de los requerimientos de seguridad de la información alineados con los objetivos estratégicos de la Institución.
- ▶ Monitoreo y evaluación periódica de incidencias/riesgos en seguridad de la información.
- ▶ Infraestructura adecuada de tecnología de información.
- ▶ Validación y revisión de acuerdos de confidencialidad de la información internos, y acuerdos con terceros.

2.3. Definición del Esquema de Gobernanza de Roles | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 18 - Definición del Esquema de Gobernanza de Roles

Con base al análisis de oportunidades de mejora fueron identificados en los sistemas de información, como SAFIRO, usuarios operativos que tienen accesos que no se encuentran alineados con el puesto de trabajo y las atribuciones que desempeñan, esto puede provocar un conflicto a nivel de segregación de funciones, en donde los usuarios pueden tener acceso tanto a operaciones de consulta, ingreso o modificación de información.

Es por ello que se propone realizar una depuración de los usuarios y accesos asociados que afectan los procesos de ingresos y activos fijos, además definir políticas y procedimientos para la administración y mantenimiento de accesos con el objetivo de garantizar que los usuarios solo tengan acceso en el sistema a las atribuciones de su puesto de trabajo y fortalecer la seguridad de la información.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de accesos y roles	▶ Usuarios con accesos y roles correctos en los sistemas de información. ▶ Evitar que usuarios con accesos equivocados ingresen información errónea en los sistemas de información.
 Administración de accesos	▶ Contar con marcos regulatorios, políticas y procedimientos alineados para la administración de usuarios y accesos. ▶ Alineación de la administración de accesos al marco de seguridad de información. ▶ Asignación de accesos de forma oportuna para usuarios nuevos, accesos temporales y accesos externos.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36). AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36). AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).	

AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).
AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág.96).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Definición del Esquema de Gobernanza de Roles, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Inventario de usuarios depurados que tendrán acceso al sistema: es un documento donde se lista las personas que deben de tener acceso al sistema, se debe indicar el área a la que pertenecen y la propuesta de la codificación del usuario del sistema.
2. Perfil de usuarios alineado a su puesto de trabajo: es un documento que contiene las atribuciones y responsabilidades de cada usuario que tendrá acceso al sistema. Este documento es el diseño funcional de los accesos de cada usuario.
3. Definición de accesos del sistema: es un documento donde se establece y define los accesos al sistema con base al diseño funcional antes descrito. Este documento es el diseño técnico de roles, donde se mapean las atribuciones de cada puesto de trabajo con los accesos equivalentes que tiene el sistema, se debe considerar que los accesos pueden llegar a tener varios niveles de autorización (por ejemplo: transacciones, organizacional y campos puntuales).
4. Lineamientos de nomenclatura para la creación de accesos en el sistema: es el documento que tiene la estructura y formato definido para nombrar los roles del sistema, cada rol definido tendrá asociado el conjunto de accesos definidos. Se debe indicar como se compone la estructura de los roles, la longitud permitida, los tipos de roles a utilizar y ejemplos que sirvan como referencia.

Productos de Trabajo

5. Mapeo de usuarios y accesos asignados: en este documento se describen los usuarios que tendrán acceso relacionados con los permisos definidos del sistema.
6. Creación de usuarios: es el proceso que se realiza para crear los usuarios requeridos y autorizados en el sistema.
7. Creación de accesos: es el proceso que se realiza para crear los accesos definidos en el sistema, se debe considerar que los accesos pueden llegar a tener varios niveles de autorización (por ejemplo: transacciones, organizacional y campos puntuales).
8. Asociación de usuarios y accesos: es el proceso que se realiza para asignar a los usuarios del sistema los accesos creados.
9. Análisis de segregación de funciones: es el proceso que se realiza en el sistema para validar que no existan conflictos de interés entre los accesos que le fueron otorgados a los usuarios.
10. Política de administración de accesos (Roles y responsabilidades): es un documento donde se establece y definen los roles y responsabilidades de cada una de las personas que estarán involucradas en el proceso de administrar los permisos del sistema. Se debe definir cómo será manejado el proceso de solicitud, definición, validación y aprobación de usuarios y accesos.
11. Política de contraseñas de usuario: es un documento donde se establece los lineamientos para la seguridad de las contraseñas de usuario del sistema y el período de renovación.
12. Procedimiento para la administración de usuarios: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de usuarios en el sistema, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de accesos trabajen bajo el mismo esquema. Se debe considerar los diferentes tipos de usuario que puedan existir: internos, temporales o externo a la Institución.
13. Procedimiento para la administración de accesos: es un documento donde se establece y describe las actividades, tareas y pasos a seguir para la administración de accesos en el sistema, es decir cuáles son los lineamientos para dar altas, bajas, modificaciones y bloqueos. Estos

Productos de Trabajo

lineamientos son de gran importancia para que todas las personas involucradas en la administración de accesos trabajen bajo el mismo esquema. Se debe considerar los diferentes tipos de accesos que puedan existir: internos, temporales o externo a la Institución.

14. Capacitación para la administración de usuarios: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de usuarios en el sistema.

15. Capacitación para la administración de accesos: es el proceso que se realiza para capacitar al personal de la Institución para la administración de accesos en el sistema.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la definición del esquema de gobernanza de roles que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición de roles y accesos en los sistemas de información.
- ▶ Administración de accesos en los sistemas de información.
- ▶ Análisis de segregación de funciones.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas para una correcta definición de accesos de sus colaboradores.
- ▶ Manuales descriptivos de puesto depurados y documentados.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal que dará soporte para la administración de accesos.
- ▶ Monitoreo de accesos y usuarios del sistema.
- ▶ Disponer de un ambiente de pruebas en el sistema para validación y pruebas de accesos.
- ▶ Revisión periódica de riesgos de segregación de funciones.
- ▶ Controles de apoyo para la seguridad de accesos.
- ▶ Administración de accesos alineada con la gestión de seguridad de la información.

3. Habilitadores Tecnológicos

Descripción

Los habilitadores tecnológicos son todas aquellas herramientas de tecnología que facilitan y agilizan el desarrollo de las operaciones de la Institución, como por ejemplo: equipo de cómputo, equipo de red e infraestructura, internet, sistemas informáticos y plataformas de seguridad. Estos habilitadores permiten mejorar la eficiencia a través de la automatización e integración de procesos, optimizando así el uso de los recursos en labores operativas.

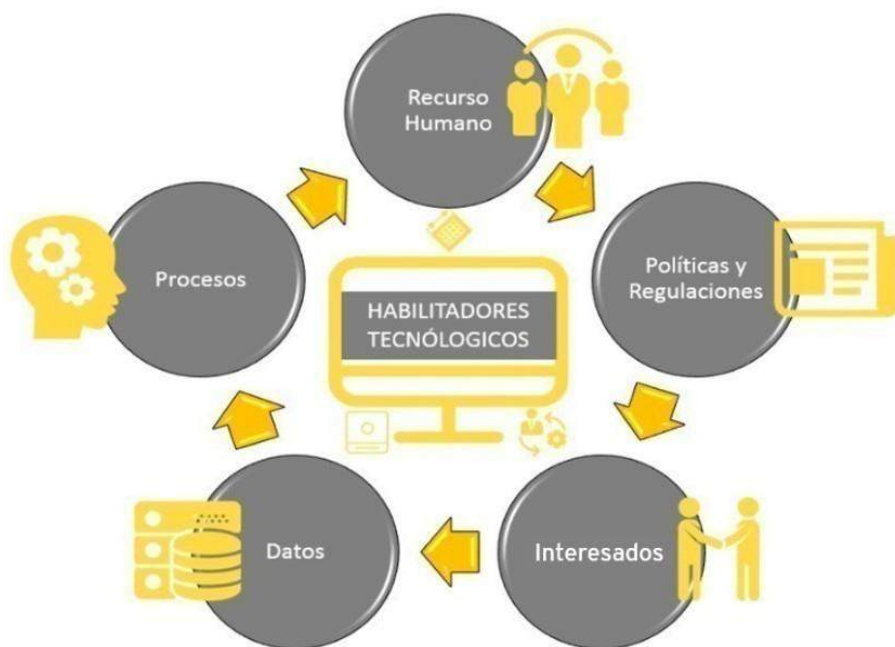


Figura 19 - Habilitadores tecnológicos

Para alinear de forma correcta los habilitadores tecnológicos en beneficio de la Institución y de todas las personas que tengan relación con la misma, se debe realizar un análisis de cierre de brechas de la funcionalidad de las herramientas tecnológicas con respecto a las necesidades que surjan del rediseño de los procesos de la CSS, un plan de implementación y la ejecución de las modificaciones que sean requeridas para los procesos de contabilización de ingresos y activos fijos.

El uso apropiado de la tecnología y disponer de un sistema de gestión institucional permite centralizar y unificar los datos provenientes de las diferentes áreas y departamentos, facilitando así la generación y consolidación de información de manera inmediata, veraz e integrada para el soporte de decisiones y presentación de resultados.

Objetivos

- Administrar de forma centralizada la operación de las áreas de ingresos y activos fijos, haciendo uso de la menor cantidad posible de sistemas informáticos para el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los procesos operativos de la Institución, para dar cumplimiento a la presentación de estados financieros de forma precisa y oportuna.
- Maximizar la eficiencia de los sistemas de tecnología de información a utilizar, para dar cumplimiento a las regulaciones, hacer uso efectivo de los datos, mejorar la calidad y seguridad de la información; ya que esto permite facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Reducir el riesgo de pérdida y demora de traslado de información que se da entre la comunicación de sistemas, dado que la información estará integrada en un único repositorio y será registrada en tiempo real para su consulta y análisis.

3.1. Diseño de la Arquitectura Tecnológica | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 20 - Diseño de la arquitectura tecnológica

Al momento de realizar la implementación de los sistemas SIPE y SAFIRO, en algunos procesos operativos no fueron considerados todos sus requerimientos iniciales o los requerimientos no fueron desarrollados en su totalidad, esto provoca que la funcionalidad implementada no cubra todas las necesidades requeridas y dificulte el manejo de la ejecución de los mismos.

Es por ello que se propone realizar un diseño detallado de la arquitectura tecnológica requerida para habilitar el modelo operativo futuro.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Análisis de brechas de la arquitectura tecnológica	▶ Contar con un análisis y entendimiento de las brechas entre la arquitectura actual y la arquitectura requerida para habilitar el modelo operativo futuro.
 Diseño óptimo de la arquitectura tecnológica	▶ Contar con una planificación de pasos a seguir para facilitar la implementación de las funcionalidades tecnológicas. ▶ Esquematizar soluciones para automatizar, centralizar y mejorar la arquitectura tecnológica.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33). AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34). AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35). AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36). AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38). AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41). AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).	

AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).

AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).

AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).

AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).

AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).

AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).

AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).

AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).

AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).

AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).

AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable “2359900003 Saldo 1612” del Sistema SAFIRO (Pág.58).

AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).

AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).

AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).

AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).

AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).

AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.19).

AF_UE_03 - Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien (Pág.20).

AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).

AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).

AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).

IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).

IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).

IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).

IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).

IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).

IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).

IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).

IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).

IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).

IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).

IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).

IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).

IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).

IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).

IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).

IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).

IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).

IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).
IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65)
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).
IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).
IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77).
IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).
IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).
IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).
IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).
IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).

IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Diseño de Arquitectura Tecnológica, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Diccionario de sistemas legados: es un documento que contiene un listado de todos los sistemas actuales que se utilizan en la Institución, la relación entre los mismos, los datos que administran y su funcionalidad actual.
2. Análisis de brechas entre funcionalidad actual y funcionalidad requerida: proceso que se realiza para evaluar las tecnologías actuales y las brechas existentes para cubrir las necesidades de operación de la Institución de acuerdo al modelo operativo futuro.
3. Documento de requerimientos: especificación de requerimientos funcionales, asociados a los procesos rediseñados, que debe cumplir la mejora, la implementación de la nueva funcionalidad o centralización del sistema.
4. Documento de requerimientos no funcionales: es un documento donde se listan todos los requerimientos no funcionales que debe cumplir la mejora, la implementación de la nueva funcionalidad o centralización del sistema (por ejemplo: rendimiento, disponibilidad, seguridad, usabilidad y accesibilidad).

5. Matriz de trazabilidad de requerimientos: es un documento que contiene los requerimientos funcionales vinculados con reglas de negocio, procesos rediseñados, prioridad de los requerimientos, requerimientos relacionados y el componente tecnológico asociado a la solución (por ejemplo: reporte, interfaz, formulario, desarrollo, configuración, mejora, etc.).
6. Documento de diseño de la solución: es un documento donde se presenta el diseño y la solución técnica que se realizara en el sistema con base a los requerimientos establecidos, para los procesos afectados por la mejora, implementación de nueva funcionalidad o centralización del sistema.
7. Limitaciones de la solución: es un documento que contiene un listado de las restricciones internas o externas a la Institución que pueden limitar la funcionalidad diseñada de los sistemas.
8. Arquitectura de la tecnología: es un documento que contiene el diseño de todos los componentes tecnológicos de hardware, software, integración, comunicación, etc., necesarios para poder implementar las adecuaciones y mejoras del sistema, junto con sus interdependencias y relaciones (por ejemplo: servidores, equipos de red, estaciones de trabajo, etc.).
9. Plan de Implementación: definición de la estrategia de implementación y actividades a realizar para el cambio de arquitectura tecnológica de acuerdo a los requerimientos funcionales de los procesos rediseñados.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño de la arquitectura tecnológica que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Identificación y análisis de los componentes que afectan las necesidades tecnológicas: esta incluye, datos, sistemas tecnológicos, aplicaciones realizadas a la medida dentro de la Institución, redes e infraestructura.
- ▶ Diseño de mejora de funcionalidades de los sistemas, integración de sistemas y aplicaciones, infraestructura, flujos de información y de datos.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas.
- ▶ Correcta definición de requerimientos de la arquitectura tecnológica.
- ▶ Revisión, validación y aprobación del diseño propuesto de arquitectura tecnológica.

3.2 Implementación del Diseño de la Arquitectura Tecnológica | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: corto / Plazo Implementación ingresos: corto

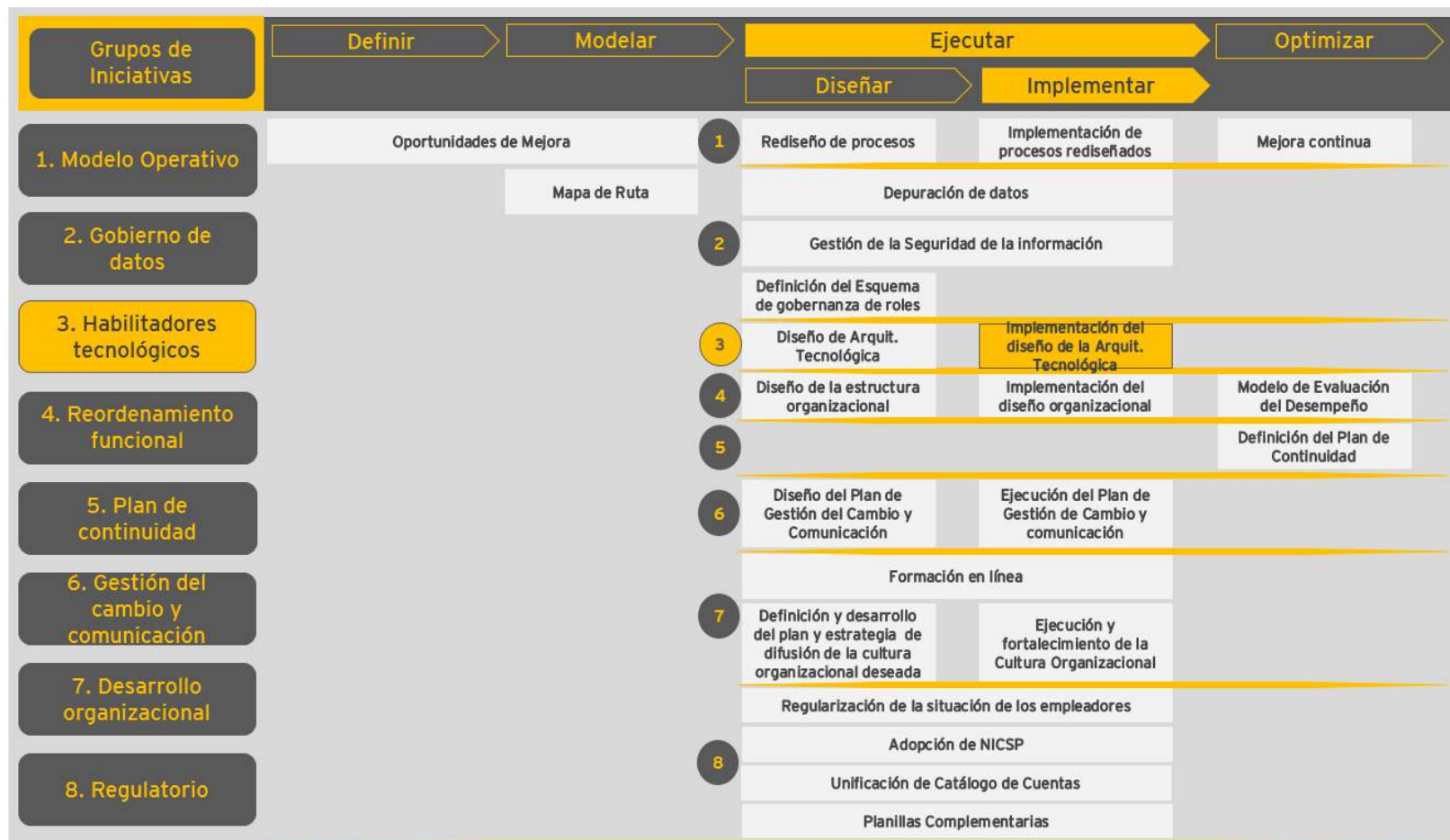


Figura 21 - Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica

Al momento de realizar la implementación de los sistemas SIPE y SAFIRO, en algunos procesos operativos no fueron considerados todos sus requerimientos iniciales o los requerimientos no fueron desarrollados en su totalidad, esto provoca que la funcionalidad implementada no cubra todas las necesidades requeridas y dificulte el manejo de la ejecución de los mismos.

Es por ello que se propone implementar el diseño de la arquitectura tecnológica para las áreas de ingresos y activos fijos, con el objetivo de desarrollar las nuevas funcionalidades y adecuaciones en un único sistema de información para evitar duplicidad de trabajo y esfuerzo, facilitando así la operación e integración de los procesos.

Considerando que uno de los objetivos estratégicos de la Caja de Seguro Social es la presentación de estados financieros confiables y oportunos, se hace necesario recomendar que se utilice un único sistema de tecnología para registrar al menos todas las operaciones financieras contables. De los sistemas que actualmente opera la CSS, el sistema que cubre esta necesidad es SAFIRO, ya que es un sistema de gestión institucional que abarca todas las áreas de la Institución para su operación y funcionamiento; además a nivel de normativa gubernamental este sistema es el utilizado para la presentación de la información financiera.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementación del diseño de la arquitectura tecnológica	▶ Eliminar tareas repetitivas y reducir errores de operación en los sistemas de información. ▶ Aumentar la calidad y confiabilidad de los datos. ▶ Alinear las herramientas tecnológicas con las necesidades de la Institución. ▶ Beneficiar a las personas externas que aprovechan los servicios que presta la Institución. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente. ▶ Unificar la operación y evitar la duplicidad de actividades. ▶ Optimizar recursos y mejorar la productividad de la Institución. ▶ Eliminar inconsistencias de información. ▶ Intercambiar información de forma oportuna y eficiente, garantizando la integridad de la misma. ▶ Desarrollar mejoras en el sistema con base a los requerimientos y necesidades de la Institución. ▶ Personalizar reportes hechos a la medida.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Gestión de Acuerdos de Nivel de Servicio	▶ Ejecutar adecuadamente los contratos con los proveedores, estableciendo acuerdos más favorables para la CSS. ▶ Eliminar dependencias indefinidas con proveedores. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Mesa de ayuda: tecnología	▶ Desarrollar un equipo de ayuda enfocado a dar soporte en los sistemas de información y apoyo en la solución de problemas al personal de la Institución. ▶ Personal capacitado para la solución de problemas. ▶ Segregar las actividades de apoyo dentro del equipo de trabajo. ▶ Registrar, controlar y dar seguimiento a las actividades de apoyo. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág.33).
- AF_BP_02 - Pérdida de trazabilidad de los movimientos por traslados de Activos Fijos (Pág.34).
- AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág.35).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_02 - Registros incorrectos en la creación de los activos fijos en el Sistema SAFIRO (Pág.42).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_09 - Dato maestro de activo fijo no cuenta con toda la información requerida para la operación adecuada (Pág.49).
- AF_CA_13 - Reportes de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.53).
- AF_CA_15 - Asignación incorrecta de las cuentas contables a compras de activos fijos (Pág.55).
- AF_CA_16 - Cálculo de valor de rescate asignado a los activos fijos en el sistema SAFIRO no se encuentra normado por la Contabilidad Gubernamental (Pág.55).
- AF_CA_17 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información a la administración de seguros (Pág.56).
- AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57).
- AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable "2359900003 Saldo 1612" del Sistema SAFIRO (Pág.58).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27)
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).

AF_DE_03 - Carencia de reportes de proveedores en sistema SAFIRO (Pág.29).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.18).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.20).
AF_UE_03 - Activos fijos pagados por otra unidad ejecutora distinta a la receptora del bien (Pág.20).
AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).
AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AP_01 - Deficiencias del sistema informático: Reporte de Morosidad (Pág.101).
IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).
IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).
IG_AP_04 - Deficiencias del sistema informático: Multas mediante resoluciones (Pág.104).
IG_AP_05 - Deficiencias del sistema informático: Cálculo de Morosidad (Pág.105).
IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).
IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).
IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).
IG_AS_02 - No depuración oportuna de pagos no aplicados (Pág.126).
IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág.127).
IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág.127).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág.128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).
IG_CI_02 - Traslado de tributos recolectados (ISR y Seguro Educativo) en base a estimaciones (Pág.132).
IG_CI_03 - No disponibilidad del reporte soporte de los pagos no aplicados (Pág.133).
IG_CI_04 - Las reglas del sistema no cumplen con el marco regulatorio vigente: Convenios (Pág.134).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).
IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).
IG_CI_08 - Reportes Gerenciales hacia la Dirección Nacional de Contabilidad (Pág.138).
IG_CI_09 - Cuentas por cobrar basadas en estimaciones (Pág.139).
IG_CI_10 - Contabilización inadecuada de las notas de crédito (Pág.140).
IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág.64).
IG_IN_02 - Incumplimiento parcial al art. 75: Inscripciones tardías (Pág.65).
IG_IN_03 - Incumplimiento parcial al art. 77: No afiliaciones en tiempo (Pág.65).
IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág.65).
IG_IN_06 - No se identifica funcionalidad para gestionar y cobrar multas en el sistema SIPE (Pág.68).
IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).
IG_IN_08 - Incumplimiento del art. 50 del Reglamento de Afiliación e Inscripción (Pág.70).
IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).
IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_04 - Deficiencias del sistema informático: Alcances de Auditoría (Pág.113).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág.76).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_03 - Deficiencias en información de sistema: Integridad de reportes (Pág.77).
IG_PL_04 - Inconsistencias de sistema, oportunidad de automatización e incumplimiento al art. 50 (Pág.78).
IG_PL_05 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.79).

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág.80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_09 - Deficiencias del sistema informático: Reportes (Pág.86).
IG_PL_10 - Deficiencias del Sistema Informático: Alertas al empleador (Pág.86).
IG_PL_11 - Deficiencias del sistema informático: Carga de planillas (Pág.87).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág.91).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág.91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág.93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_02 - Deficiencias del sistema informático: Interfaces y reportes (Pág.120).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_04 - Deficiencias del sistema: Reporte de dispersión (Pág.122).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de implementación del diseño de la arquitectura tecnológica, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Implementar el diseño de la arquitectura tecnológica: es el proceso que se realiza para implementar el diseño de arquitectura asociado a los requerimientos funcionales para modelo operativo futuro.
2. Informe de resultados de la implementación y lecciones aprendidas: es un documento que contiene los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación de la arquitectura tecnológica, este informe también contiene los principales retos que se presentaron así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la implementación del diseño de arquitectura tecnológica que afecta la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a las áreas indicadas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Automatización y mejora de funcionalidades: adaptar los requerimientos de la Institución para desarrollar mejoras en los procesos y hacer más eficiente la operación en los sistemas de información.
- ▶ Centralización de sistemas: centralizar las operaciones de todas las áreas para tener un único repositorio de información, donde se gestionan todos los datos contables, y así facilitar la presentación de resultados en los sistemas de información.
- ▶ Interfaces/Desarrollos: realizar mejoras hechas a la medida a través de desarrollos de programación con base a requerimientos y especificaciones funcionales con el fin de hacer más eficiente la operación. Desarrollar interfaces de comunicación que sean requeridas con otras instituciones gubernamentales.
- ▶ Apoyo en alineación y conformación de mesa de ayuda.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Compromiso de las áreas involucradas para una correcta definición de requerimientos para desarrollar adecuaciones la arquitectura tecnológica.
- ▶ Planes de formación y capacitación del personal que dará soporte a la arquitectura tecnológica.
- ▶ Establecer planes de trabajo con actividades y tareas puntuales.
- ▶ Seguimiento y monitoreo de los cambios a implementar.
- ▶ Evaluación de riesgos y planes de acción de la adecuación de la arquitectura tecnológica.
- ▶ Negociación con proveedores.
- ▶ Desarrollar estrategia de comunicación y gestión del cambio.
- ▶ Infraestructura de tecnologías alineadas a las necesidades de la Institución.
- ▶ Gobierno de TI que soporte la implementación de la arquitectura tecnológica en el tiempo.

4. Reordenamiento Funcional

Descripción

Los proyectos de diseño organizacional que se centran exclusivamente en la estructura, rara vez tienen éxito. Esto se debe a que todos los componentes de la Institución deben ser considerados para crear un diseño (Estructura) óptimo.

El diseño organizacional debe ser impulsado por la estrategia y la necesidad de impulsar los resultados de la Institución y toma en cuenta los procesos, la gobernabilidad, los sistemas, la ubicación, el desempeño individual, capacitación, la cultura y los componentes de talento de la Institución.

Objetivos

- Realizar un reordenamiento Institucional que se adapte a los procesos de la CSS en su estado óptimo de tal forma que el diseño de la estructura organizacional soporte la operatividad de la Institución y el cumplimiento de sus objetivos.
- Identificar y determinar el número de personas idóneo en cada puesto de trabajo, de acuerdo a la medición de cargas de trabajo y al diseño organizacional adoptado, para definir de forma correcta el tamaño ideal de la Institución.
- Definir roles, responsabilidades en cada área y departamento de trabajo, a través de la elaboración de los manuales descriptivos de puesto y perfiles acorde a los procesos en su estado óptimo y el diseño organizacional adoptado.
- Analizar las brechas existentes entre la estructura organizacional actual y el diseño organizacional futuro para establecer un plan de transición que permita definir acciones encaminadas a cerrar las brechas de talento, capacitación, fuerza de trabajo -y cualquiera otra identificada en el análisis. Esto permitirá implementar y ejecutar el diseño de la estructura organizacional definida.
- Alinear la estructura organizacional definida y los puestos de trabajos que apliquen al sistema de compensación vigente en la CSS a través de la valuación de los puestos.
- Diseñar e implementar un modelo de desempeño enfocado a impulsar la productividad en las áreas de ingresos y activos fijos, fundamentado en los objetivos estratégicos, métricas definidas en los procesos y funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

4.1. Diseño de la Estructura Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 22 - Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional será directamente asociado a la visión, misión, objetivos estratégicos, criterios de diseño y los procesos en su estado óptimo.

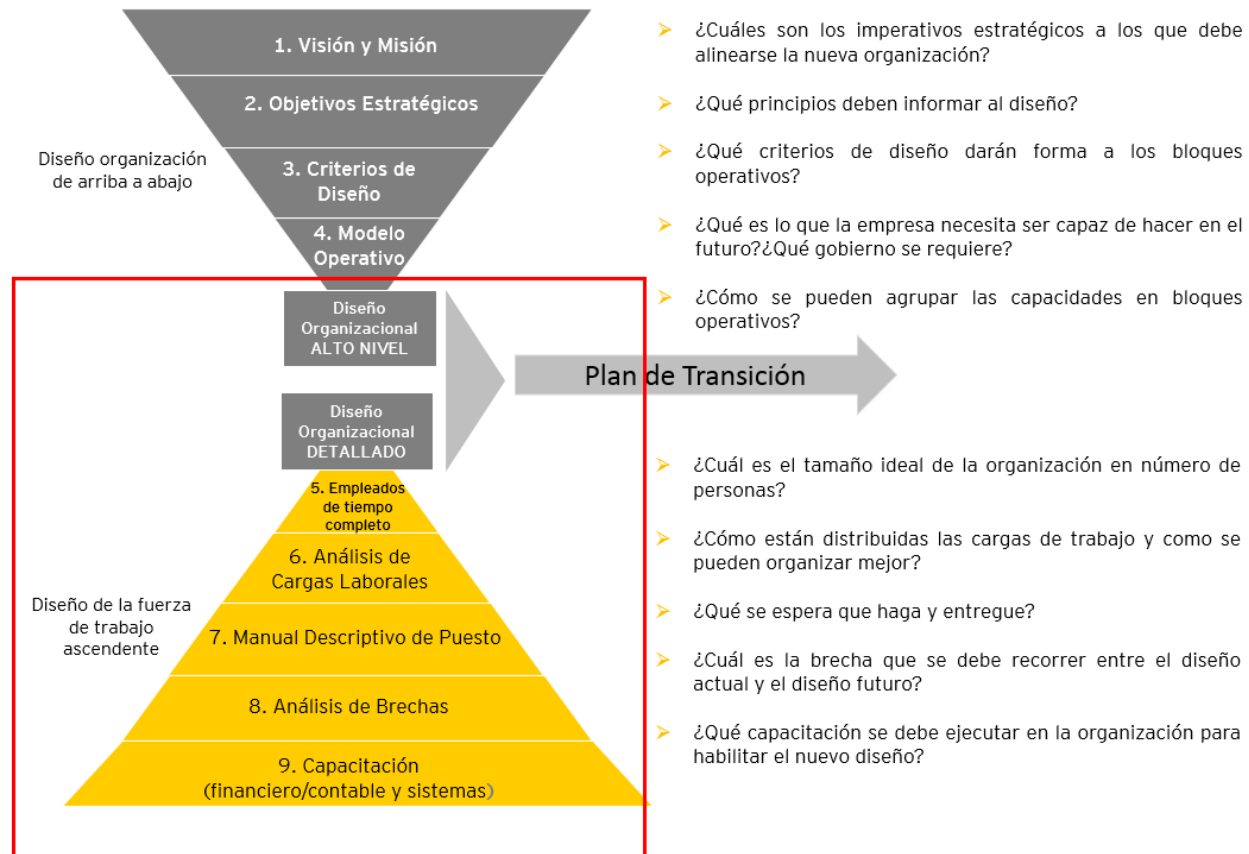


Figura 23 - Enfoque del rediseño organizacional

Como lo muestra la figura anterior, el diseño organizacional a alto nivel permite definir los principios de diseño de la Institución de tal forma que se identifican cuáles son las áreas, departamentos y niveles jerárquicos que se deben reflejar en el diseño. Esto permite tener visibilidad de cómo la Institución estará conformada a nivel general.

El diseño organizacional detallado se elabora a partir del diseño organizacional a alto nivel, y éste permite tener una mayor profundidad y entendimiento de cómo estarán conformados cada uno de los departamentos y áreas, es decir, qué puestos están dentro de cada departamento y cuál será su ordenamiento funcional. El diseño organizacional detallado permite evaluar el impacto que el diseño tendrá en la Institución, considerando todas las acciones necesarias requeridas para su implementación.

El análisis de cargas laborales permite definir cuál es la distribución más eficiente de las actividades que se deben desarrollar en un área o departamento de trabajo. Es también la acción inicial para poder definir la cantidad de empleados a tiempo completo y establecer cuál es el número adecuado de personas en cada puesto de trabajo para definir el tamaño correcto de la Institución.

Los procesos y el diseño organizacional permiten segregar funciones en la Institución, de tal manera que pueden definirse alcances y límites para cada uno de los departamentos de activos fijos e Ingresos, considerados dentro del diseño organizacional. Esto permite la construcción y definición de funciones, responsabilidades y perfiles requeridos de cada uno de los puestos de trabajo. A ésta actividad se le denomina elaboración del Manual Descriptivo de Puesto.

El análisis de brechas se enfoca en identificar cuáles son las diferencias entre la organización actual y el diseño de la Institución en su estado futuro. En éste punto se debe entender y definir la fuerza de trabajo actual, las capacidades, habilidades y comportamientos actuales en relación a los que se requieren en el futuro, para garantizar que las brechas de talento y capacitación serán cubiertas.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diseño de la estructura organizacional Alto Nivel	▶ Alineación de la visión, misión y objetivos estratégicos a la estructura organizacional. ▶ Dimensionamiento general de las áreas o departamentos que deben existir en la CSS, para poder operar y cumplir los objetivos funcionales y estratégicos. ▶ Modelo de estructura organizacional adaptado a las necesidades de la CSS.
 Diseño de la estructura organizacional Nivel Detallado	▶ Dimensionamiento detallado de áreas/departamentos y puestos necesarios que deben existir en la CSS, para poder operar y cumplir los objetivos funcionales y estratégicos. ▶ Permite identificar de forma previa el impacto que la estructura organizacional tendrá en la Institución y las acciones necesarias requeridas para su implementación. ▶ Evitar que haya duplicidad de funciones entre departamentos y puestos dentro del mismo departamento.
 Análisis de Cargas de Trabajo	▶ Cargas de trabajo balanceadas para estimular la eficiencia y aportar al cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo. ▶ Incremento de la productividad en los departamentos y áreas de trabajo. ▶ Mejora en el ambiente laboral.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diseño y Elaboración de Manual Descriptivo de Puesto y Perfiles	▶ Funciones, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo formalmente documentados. ▶ Establecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y condiciones especiales que requiere un puesto de trabajo. ▶ Límites y alcances de cada puesto de trabajo definidos, evitando duplicidad en funciones. ▶ Límites, niveles de acceso a información y asignación de roles en sistemas informáticos, definidos adecuadamente.
 Análisis de Brechas	▶ Contar con una estrategia enfocada al cierre de brechas identificadas (talento, capacitación, fuerza de trabajo, reordenamiento de personal, etc.), que le permita a la Institución pasar del estado actual al estado futuro.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

- AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.36).
- AF_BP_05 - Asignación incorrecta de accesos a usuarios en el sistema SAFIRO en el área de bienes patrimoniales (Pág.36).
- AF_BP_06 - Asignación incorrecta de licencias de sistema SAFIRO en área de bienes patrimoniales (Pág.37).
- AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.39).
- AF_CA_01 - Asignación incorrecta de permisos y accesos del sistema SAFIRO en el área de contabilidad (Pág.41).
- AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).
- AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).
- AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág.45).
- AF_CA_06 - Guías de usuario para la ejecución de operaciones en módulo de activos fijos SAFIRO no oficializados (Pág.46).
- AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47).
- AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág.48).
- AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).
- AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág.51).
- AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).
- AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.59).
- AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág.60).
- AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág.27).
- AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág.28).
- AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág.31).
- AF_UE_01 - Creación de activos fijos antes de su recepción en el Sistema SAFIRO (Pág.19).
- AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág.20).

AF_UE_04 - Falta de restricciones para la creación de nuevos usuarios creadores de solicitudes de pedido en el Sistema SAFIRO (Pág.21).

AF_UE_05 - Acceso inadecuado de usuarios en el módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág.22).

AF_UE_06 - Estructura organizativa configurada en SAFIRO no alineada con las necesidades de la CSS de acuerdo a sus centros de costos (Pág.23).

AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág.24).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.25).

Ingresos:

IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág.103).

IG_AP_03 - Deficiencias del sistema informático: "Paz y Salvo" (Pág.104).

IG_AP_06 - Deficiencias del sistema informático: Arreglos de Pago (Pág.106).

IG_AP_07 - Deficiencias de Sistema Informático: Certificaciones de Deuda (Pág.107).

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág.131).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág.135).

IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág.136).

IG_CI_07 - Conciliación tardía de cuentas (Pág.137).

IG_IN_05 - Cambio de enfoque y alcance de labores sin evaluar impacto en las cargas de trabajo (Pág.67).

IG_IN_07 - Deficiencias en el rendimiento del sistema (Pág.69).

IG_IN_09 - Duplicación de Facturación (Pág.71).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_01 - Deficiencias del sistema informático: Reportes y Alertas (Pág.109).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).
IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág.112).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).
IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág.77).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.89).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág.92).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág.123).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág.116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Reordenamiento Funcional: definición de la estructura organizacional óptima para la Institución, que permita soportar los procesos en su estado óptimos y operatividad de la CSS. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Diseño organizacional a alto nivel: diseño organizacional que permite definir los principios de diseño de la Institución de tal forma que se identifiquen cuáles son las áreas, departamentos y niveles jerárquicos que se deben reflejar en el diseño.
2. Diseño organizacional a nivel detallado: diseño organizacional a detalle que permite tener una mayor profundidad y entendimiento de cómo estarán conformados cada uno de los departamentos y áreas, y permite evaluar el impacto que el diseño tendrá en la Institución.
3. Análisis de cargas de trabajo: análisis de distribución de trabajo en cada uno de los puestos y personas, para balancear de forma óptima la carga laboral.
4. Identificación y definición de empleados por tiempo completo: identificación y definición óptima de personas en la Institución.
5. Segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades por departamento y área de trabajo: definición de alcances y límites entre departamentos y puesto de trabajo para que no haya duplicidad de funciones o tareas.
6. Diseño de Manual Descriptivo de Puesto y perfiles: diseño y elaboración de los manuales descriptivos de puesto y de los perfiles requeridos para ocupar cada uno de ellos.
7. Análisis de Brechas: identificación de la brecha existente que se debe de recorrer entre la Institución en su estado actual y la Institución en su estado futuro.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño de la estructura organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Diseño de la estructura organizacional.
- ▶ Análisis de cargas laborales.
- ▶ Definición del tamaño de la Institución.
- ▶ Elaboración de manuales descriptivos de puesto y perfiles.
- ▶ Análisis de brechas.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Brindar al equipo del proyecto acceso a documentación e información necesaria.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de transición.
- ▶ Adopción de un esquema gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

4.2. Implementación del Diseño Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**



Figura 24 - Implementación del diseño organizacional

En la implementación del diseño organizacional se abarcan una serie de acciones y actividades de distinta complejidad y naturaleza. En éste sentido, se establece un plan de transición para que la Institución pueda cambiar de la estructura y funcionamiento actual, hacia el diseño organizacional y operatividad futura. Los principales elementos que se consideran dentro del plan de transición es el establecimiento de una estructura interna de trabajo que acompañe todo el proceso de transición, el reordenamiento de la fuerza laboral, la adquisición de talento que no se encuentre disponible en la Institución, definir un plan de aprendizaje que permita consolidar los conocimientos necesarios, esquemas de medición del avance, efectividad de la transición y obtener las autorizaciones necesarias de los diferentes niveles de autoridad dentro de la Institución.

En ésta fase también una de las principales acciones que se implementan es la gestión de los elementos de cambio y comunicación de la implementación, manteniendo informados a los líderes y a los principales interesados sobre el progreso, los riesgos, las cuestiones, etc. El punto anterior será abordado con mayor profundidad en una iniciativa específica más adelante en el documento.

De igual forma, es importante que se consideren los siguientes puntos:

- ▶ Asegurar el cumplimiento de las políticas de recursos humanos pertinentes.
- ▶ Informar a los recursos existentes de los cambios.
- ▶ Entregar el plan detallado de la transición de la gente y desplegar nuevas estructuras, funciones y recursos.
- ▶ Proporcionar asesoramiento a los empleados afectados en relación con los cambios (es decir, la recolocación, redistribución, etc.).
- ▶ Comunicarse con cualquier organismo legal, regulatorio o sindical con el apoyo de la Institución.
- ▶ Definir y acordar las medidas y un método que será utilizado para monitorear y evaluar la nueva organización.
- ▶ Apoyar a la Institución en las actividades de cierre.
- ▶ Llevar a cabo sesiones de capacitación.
- ▶ Implementar cambios en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, asegurando la alineación con el Marco de la Institución.
- ▶ Coordinar los requisitos de contratación, redistribución, remuneración de la contratación externa y beneficios.

El proceso de implementación del diseño de la estructura organizacional adoptada posee un esquema de medición de la adopción y análisis de las lecciones aprendidas, por lo que se implementan una serie de acciones en relación a éste propósito.

Dentro del esquema de implementación, se debe incluir un enfoque robusto de capacitación, en ese sentido, en éste tipo de procesos siempre es necesario trabajar brechas de talento y conocimiento existentes en la fuerza de trabajo, en el caso en particular de la CSS, deben estar enfocadas principalmente en cubrir las necesidades de capacitación de aspectos financieros, contables y tecnológicos, que son los elementos que se han identificado como más urgentes y relevantes a atender.

Para tal efecto se debe llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita recoger todas las necesidades de conocimiento y habilidades requeridas en los colaboradores que ocupan los diferentes departamentos dentro de las áreas de activos fijos e ingresos. Esta información es insumo para poder definir el plan de capacitación específico, en donde se establecen los programas y cursos que deben ser impartidos.

Dentro del esquema de implementación de la estructura organizacional se considera que es de suma importancia el alineamiento de los puestos de trabajo nuevos o los que fueron modificados, al sistema de compensación vigente dentro de la Institución, con el objetivo de lograr efectividad organizacional. Por lo que se debe considerar el contenido de los puestos (estructura) y su consistencia (valuación), tal como lo muestra el grafico siguiente:



Figura 25 - Componentes básicos de compensación

La estructura de los puestos, definida en los manuales descriptivos de puesto y perfiles, requiere un análisis para poder alinear la estructura organizacional diseñada hacia la estrategia de compensación, por lo que en cada nuevo puesto o puestos modificados se analizan para observar y analizar los siguientes elementos:

- ▶ Procesos de trabajo.
- ▶ Factores comunes en todos los puestos.
- ▶ Resultados requeridos.

El análisis anteriormente descrito debe complementarse con la valuación de los puestos nuevos o puestos modificados, lo cual permite establecer una consistencia de compensación similar entre puestos de similares características, responsabilidades y condiciones. Ello finalmente permite que la estructura organizacional implementada se encuentre alineada al esquema de compensación vigente en la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Desarrollo y Ejecución del Plan de Transición	▶ Transición e implementación de la estructura organizacional, gestionando los puntos críticos para cumplir con los objetivos esperados. ▶ Estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos. ▶ Contar con una Institución más productiva y eficaz.
 Fortalecimiento del Plan de Capacitación	▶ Contar con un plan de capacitación que permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para la operatividad y funcionamiento de la Institución, actuales y futuros. ▶ Minimizar los errores producto del desconocimiento de temas asociados al puesto de trabajo. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Alineación de estructura a la compensación (Valuación)	▶ Puestos de trabajo correctamente valuados. ▶ Nueva estructura organizacional integrada al sistema de compensación vigente en la CSS. ▶ Mantener la equidad salarial interna y no impactar negativamente el clima organizacional.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.49).

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.53).

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.58).

AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág.72).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113)

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión. (Pág.95).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Implementación del Diseño Organizacional: implementación de la estructura organizacional óptima para la Institución, analizando los impactos asociados a la implementación y determinando acciones encaminadas a favorecer el éxito de la misma. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Desarrollo de plan de transición e implementación de la estructura organizacional: diseño de un plan de trabajo, producto del análisis de brechas, que permita establecer las acciones y estrategias necesarias para que pueda implementarse exitosamente la estructura organizacional diseñada.
2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: identificación de necesidades de conocimiento y fortalecimiento de habilidades del personal de las áreas de activos fijos e ingresos y sus respectivos departamentos.
3. Plan de Capacitación: plan detallado de los programas y cursos de capacitación que se deberán ejecutar producto del diagnóstico de necesidades de capacitación. El mismo debe establecer el temario mínimo que se deberá cubrir en cada curso de capacitación y el objetivo esperado. De igual forma debe contener un cronograma de ejecución estimado.
4. Valuación de puestos: determinar una valoración de cada uno de los puestos rediseñados o nuevos, definidos en la estructura organizacional propuesta, para que posteriormente esa valoración pueda ser integrada al sistema de compensación de la CSS y asignarle un valor en dinero conforme a las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo considerado dentro del diseño.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la implementación del diseño organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Desarrollo y ejecución del plan de transición.
- ▶ Fortalecimiento del plan de capacitación enfocado a temas financieros contables y uso de sistemas informáticos.
- ▶ Alineación a la estructura de compensación.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Brindar al equipo de proyecto acceso a documentación e información necesaria de objetivos y metas estratégicas.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del diagnóstico de evaluación de desempeño.

4.3. Modelo de Evaluación del Desempeño | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

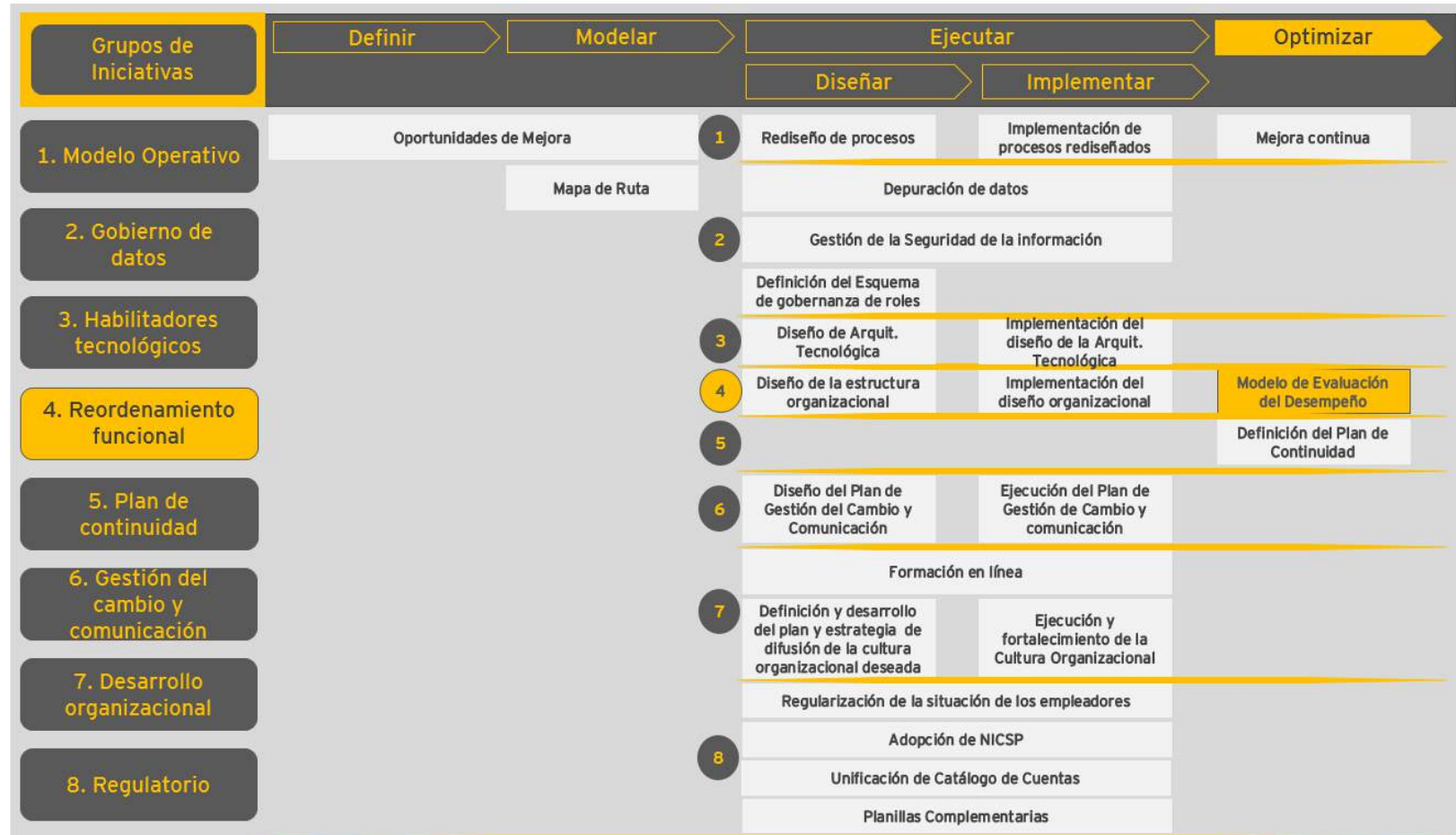


Figura 26 - Modelo de evaluación del desempeño

Posterior a la implementación del nuevo diseño organizacional, con el objetivo de afianzar la implementación en el mediano y largo plazo, es de suma importancia implementar un esquema de evaluación del rendimiento de los colaboradores. Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño enfocado al incremento de la productividad, partiendo de los procesos diseñados en su estado óptimo y las funciones y responsabilidades definidas en los manuales descriptivos de puesto. De igual forma se deben integrar elementos de mejores prácticas implementadas en instituciones gubernamentales, considerando la adopción de una metodología gradual que permita generar una cultura de medición que esté alineada a los objetivos estratégicos de la CSS.



Figura 27 - Fases del modelo de desempeño

Para que el modelo de evaluación de desempeño pueda materializarse, se deben cubrir los puntos mencionados en la figura anterior.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición de las métricas de desempeño	▶ Contar con metas y objetivos estratégicos bien definidos. ▶ Contar con métricas cuantitativas y cualitativas acorde a la Institución. ▶ Contar con métricas de evaluación de desempeño objetivas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Definición del Modelo de Evaluación	▶ Contar con un modelo de desempeño orientado a fortalecer el trabajo en equipo y la productividad de la Institución. ▶ Mejorar la alineación de las habilidades de cada empleado y su rol para el cumplimiento de las metas. ▶ Apoyar la consolidación del proceso de transformación y nuevo diseño organizacional a través del seguimiento y cumplimiento de metas y objetivos de trabajo de cada área y puesto.
 Habilitación tecnológica del proceso de Evaluación del Desempeño	▶ Disponer de un proceso de evaluación del desempeño automatizado, facilitando la administración, ejecución y seguimiento. ▶ Seleccionar la herramienta tecnológica que mejor se adapte a las necesidades de la CSS. ▶ Contar con herramientas para la evaluación y retroalimentación dentro del proceso que permitan tomar acciones oportunas para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Oportunidades de mejora relacionadas

Activos fijos:

AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág.43).

AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág.44).

AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág.50).

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág.54).

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.59).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág.125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.128).

IG_IN_11 - Procedimientos desactualizados (Pág.72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.73).

IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.113).

IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).

IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág.84).

IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág.88).

IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág.95).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág.98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág.119).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Diseño del modelo de evaluación de desempeño, las métricas cuantitativas y cualitativas que se medirán en las áreas de ingresos y activos fijos, con el objetivo de apoyar en el mediano y largo plazo la implementación, a través de incrementar la productividad y el desempeño de los colaboradores. Para ello debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Diseño de modelo de evaluación de desempeño: elaboración de un modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la CSS y que éste fomente la productividad como un soporte a largo plazo para la a la implementación exitosa del nuevo modelo de procesos y diseño de la estructura organizacional.
2. Definición de la metodología de desempeño: definición de la metodología que se utilizará para implementar el modelo de evaluación de desempeño definido, acorde a las necesidades de la CSS.
3. Herramientas de formatos de evaluación: herramientas y formatos requeridos para que los colaboradores puedan ejecutar el proceso de evaluación de desempeño y la retroalimentación respectiva.
4. Sugerencias de habilitadores tecnológicos disponibles para poder automatizar el proceso.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el modelo de evaluación del desempeño relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición de métricas de desempeño.
- ▶ Definición del modelo de evaluación.
- ▶ Propuesta de habilitación tecnológica.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Equipo de proyecto con acceso a documentación e información necesaria.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto, puntualmente en la definición y validación de métricas de desempeño, tanto cualitativo como cuantitativo.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de implementación.
- ▶ Existencia de un esquema de gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

5. Plan de Continuidad

Descripción

Es la elaboración e implementación de un plan logístico y digital que permita a la CSS recuperar y restaurar sus funciones críticas, parcial o totalmente interrumpidas, dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada producto de desastres (Incendios, terremotos, inundaciones, tsunamis, entre otros) e incidentes de carácter regional, nacional o internacional (por ejemplo pandemias).

Objetivos

- Elaborar un plan de continuidad que sea pragmático en diseño, alineado con las prácticas líderes y políticas y estándares gubernamentales aplicables.
- Establecer procedimientos de recuperación y restauración para funciones específicas de la operación.

5.1. Definición del Plan de Continuidad | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

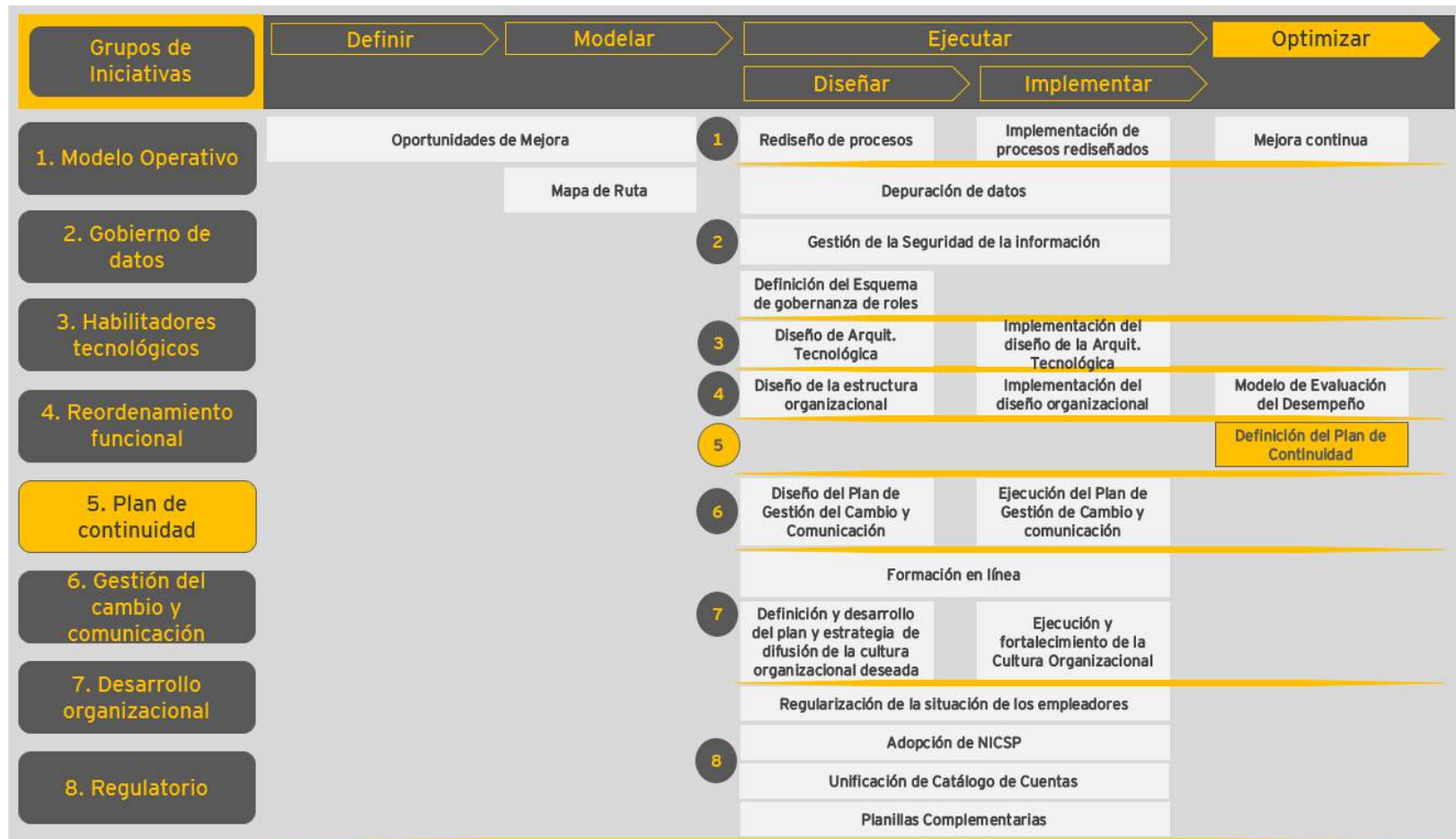


Figura 28 - Definición del plan de continuidad

Durante el estudio realizado en la Institución para la identificación de oportunidades de mejora, no se identificó un plan de continuidad robusto que estuviese correctamente establecido y comunicado a la Institución. Por ejemplo, se identificaron altos volúmenes de documentación física que, en algunos casos, no está respaldada de forma digital para asegurar el acceso a la misma en caso de ocurrencia de un evento fortuito. Así mismo, tampoco se identificaron alternativas planificadas en caso de que las instalaciones actuales de la Institución dejaran de contar con las condiciones adecuadas para la ejecución normal de las labores.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución	▶ Disminuir la afectación en la operatividad de la Institución en caso de ocurrencia de un evento fortuito. ▶ Identificar los procesos críticos para la Institución, los tiempos de recuperación y determinar los recursos necesarios para la continuidad de la operación. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_CA_05 - Los informes de recepción de activos fijos no llegan al área de contabilidad (Pág. 45). Ingresos: IG_AS_03 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos (Pág. 127). IG_AS_04 - Limitaciones para el acceso a los expedientes de empleadores (Pág. 127). IG_IN_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Inscripción Digital (Pág. 64). IG_IN_04 - Deficiencias en relación al servicio al cliente (Pág. 65). IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73). IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110). IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).	

IG_PL_01 - Brechas en la implementación/creación de políticas Cero Papeles: Entrega de Fichas (Pág. 76).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_RE_01 - Deficiencias del sistema informático: Lectura de código de barras (Pág. 91).
IG_RE_03 - Deficiencias del sistema informático: Integridad de reportes (Pág. 92).
IG_RE_07 - Deficiencias del sistema informático: Acceso a consultas (Pág. 96).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_UN_01 - Requerimiento de acceso a la información (Pág. 116).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para el correcto desarrollo de la iniciativa de Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, la CSS debe recibir como mínimo, más no limitarse a:

1. Estudio diagnóstico: análisis del estado actual del Plan de Continuidad de la Institución e incluye:

- ▶ Identificación de las brechas existentes en relación a métricas de continuidad de la operación.
- ▶ Identificación de operaciones críticas para la Institución.
- ▶ Identificación de circunstancias especiales de interrupciones de alta escala.
- ▶ Identificación de escenarios de desastre.
- ▶ Identificación del volumen de datos en riesgo de pérdida que la Institución considera tolerable.
- ▶ Identificación del tiempo que la Institución puede soportar sin aplicaciones tecnológicas.
- ▶ Análisis del plan de continuidad de la ciudad.

2. Diseño del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, incluye:

- ▶ Plan de Manejo de Crisis (líneas de teléfono fijo, internet móvil, sistema de confirmación de empleados seguros, entre otros).
- ▶ Plan de Continuidad de Servicios de TI (plan robusto de respaldo de datos, sitio web que los empleados puedan acceder remoto, plan de reacción ante ataques cibernéticos, entre otros).
- ▶ Plan de Recuperación de Desastres (terremotos, tsunamis, tornados, entre otros).
- ▶ Plan de Manejo de Emergencias.
- ▶ Procedimientos de toma de decisiones y acuerdos de comunicación (coordinación con externos, internos, definición de liderazgo y gobernanza).
- ▶ Manuales Prácticos.
- ▶ Plan de comunicación.

Productos de Trabajo

3. Plan de Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución

- ▶ Ejecución del plan de comunicación.
- ▶ Ejecución del plan de Continuidad de Servicios de TI.
- ▶ Capacitación organizacional.
- ▶ Concretar Acuerdos de Nivel de Servicio.
- ▶ Ejecución de pruebas y simulacros.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Definición e Implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución debe incluir a toda la Institución.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguiente supuestos para que la iniciativa sea exitosa:

- ▶ Equipo de proyecto experimentado, con habilidades técnicas y conocimiento de los riesgos clave, tecnologías y estándares en relación a seguridad gubernamental y tecnologías de información.
- ▶ Proveer información base para la elaboración del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución, incluyendo requerimientos técnicos de recuperación de información.
- ▶ Retroalimentación al equipo de proyecto.
- ▶ Concertación por parte de la Institución de los acuerdos necesarios para la recuperación de la Institución ante desastres y/o eventos fortuitos.
- ▶ Aportes del coordinador institucional de riesgo y gobernanza.
- ▶ Asistencia y participación a entrevistas agendadas por parte de los interesados clave.
- ▶ Compromiso de los altos mandos en relación a la creación e implementación del Plan de Continuidad y Recuperación de Desastres de la Institución.

6. Gestión del Cambio y Comunicación

Descripción

La estructura organizacional, los roles y responsabilidades de las personas que intervienen en los procesos cambiarán para adecuarse al nuevo modelo operacional y a la nueva forma de trabajar. La gestión del cambio, procurará que esto se haga de una forma ordenada, cerrando las brechas de los impactos organizacionales.

Un programa de administración del cambio bien estructurado, facilita entregar los beneficios esperados del cambio mientras que se reduce el impacto negativo potencial derivado del cambio, identificar y resaltar posibles riesgos que surgen a raíz del cambio, desarrollar estrategias específicas para administrar el riesgo en el desempeño, la gente y los beneficios, antes que impacten a la Institución, y tratar el impacto emocional y racional del cambio.

La gestión del cambio apoya el entendimiento que la Institución y sus afectados tienen en relación a ¿cómo se estructurará la Institución?, ¿qué roles y funciones cambian?, ¿cuáles son los nuevos roles y funciones?, ¿Qué implica operar bajo el esquema de trabajo?, ¿Cómo cambian los roles cuando se logra anclar la filosofía institucional?, ¿Qué necesita la Institución para lograr los objetivos ligados al cambio?, ¿Qué necesitamos para cerrar las brechas de capacidades o competencias?, ¿Cómo vamos a cerrar esas brechas?, ¿Cómo crear una cultura de administración en función de indicadores de gestión de procesos?.

Objetivos

- Entregar los beneficios esperados del cambio mientras que se reduce el impacto negativo potencial derivado del cambio.
- Crear conciencia entre los empleados de la naturaleza y visión del cambio.
- Desarrollar compromiso con el cambio.
- Proveer información normal y relevante en el progreso del cambio.
- Dirigir la atención a las acciones de los agentes de cambio para modificar comportamientos.
- Identificar y resaltar posibles riesgos que surgen a raíz del cambio.
- Desarrollar estrategias específicas para administrar el riesgo en el desempeño, la gente y los beneficios, antes que impacten en la Institución.
- Tratar el impacto emocional y racional del cambio.

6.1. Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 29 - Diseño del plan de gestión del cambio y comunicación

El marco de Gestión del Cambio optimiza el desempeño, mejora los resultados del proyecto y permite una adopción más acelerada. La dimensión de gestión del cambio contempla factores comunes y diferenciados para la Institución que se verá impactada favorablemente por la implementación del programa.

En el enfoque de gestión del cambio, la comunicación tiene un papel fundamental. La efectiva administración de la comunicación comprende llevar la información correcta, a la gente correcta, en el momento correcto.

La comunicación es una herramienta primaria en la administración del cambio, permite reforzar comportamientos deseados, crea un flujo de información en doble vía y utiliza el diálogo para canalizar esfuerzos en la dirección correcta hasta que los objetivos del proyecto sean alcanzados y puedan ser sostenidos.

Se debe identificar el compromiso de los interesados, capturar las características de los mismos y analizar la información previa a establecer la estrategia de comunicación y planes de acción.

Es importante establecer un plan de gestión del cambio y comunicación por los siguientes aspectos:

- ▶ Crear conciencia entre los empleados de la naturaleza y visión del cambio.
- ▶ Desarrollar compromiso con el cambio.
- ▶ Proveer información normal y relevante en el progreso del cambio.
- ▶ Dirigir la atención a las acciones de aquellos dirigiendo el cambio (agentes de cambio) para modificar comportamientos.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Identificación de Interesados	▶ Contar con el involucramiento y apoyo de los principales actores, influenciadores y tomadores de decisión en la Institución para minimizar la resistencia al cambio ante la implementación de cualquier iniciativa o proyecto.
 Mapeo de Audiencias Impactadas	▶ Identificar cuál es la población afectada con la implementación de cualquier acción de cambio, para incluirlos dentro de las acciones de comunicación. ▶ Identificar las posibles resistencias y su naturaleza para entender cómo gestionirlas.
 Establecimiento del Plan de gestión del cambio	▶ Definir y priorizar las estrategias y acciones clave, que permitan esquemas de comunicación apropiados y oportunos, propiciando condiciones ideales para la adopción del cambio. ▶ Establecer acciones correctas de comunicación que permitan enviar mensajes con credibilidad, comunicación real y eficiente y manejar las expectativas. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_03 - Ambigüedad en la codificación de activos fijos por la duplicidad en los lineamientos gubernamentales (Pág. 35). AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52).	

AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).
AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 59).
AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).
AF_UE_08 - Deficiencias en la definición de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 25).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).
IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág. 128).
IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).
IG_CI_01 - Departamento de Contabilidad de Ingresos no fue incluido en el proceso de implementación de SIPE (Pág. 131).
IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág. 135).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).
IG_PL_12 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 88).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág. 95).
IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: Diseño del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: Diseño del plan que se deberá implementar para poder facilitar la adopción del cambio a la Institución.
 - ▶ Establecer un modelo de administración del cambio específico para la CSS: definición de un modelo bajo el cual la CSS pueda establecer sus acciones de cambio y comunicación.
 - ▶ Definir una metodología de gestión del cambio y comunicación para la Institución: consiste en definir la línea metodológica bajo la cual se debe implementar el modelo de cambio establecido para la CSS.
 - ▶ Mapa de interesados y compromiso: consiste en la identificación de actores principales y el nivel de compromiso que poseen para adoptar el cambio.
 - ▶ Definición del Plan: consiste en definir las acciones y estrategias necesarias a implementar para la adecuada adopción al cambio y la administración de la comunicación.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el diseño del plan de gestión del cambio y comunicación relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Identificación de principales interesados.
- ▶ Mapeo de audiencias impactadas.
- ▶ Definición del plan de gestión del cambio y comunicación.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de cambio y comunicación.
- ▶ Participación y compromiso por parte del personal de la CSS en el involucramiento de la red del cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

6.2 Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

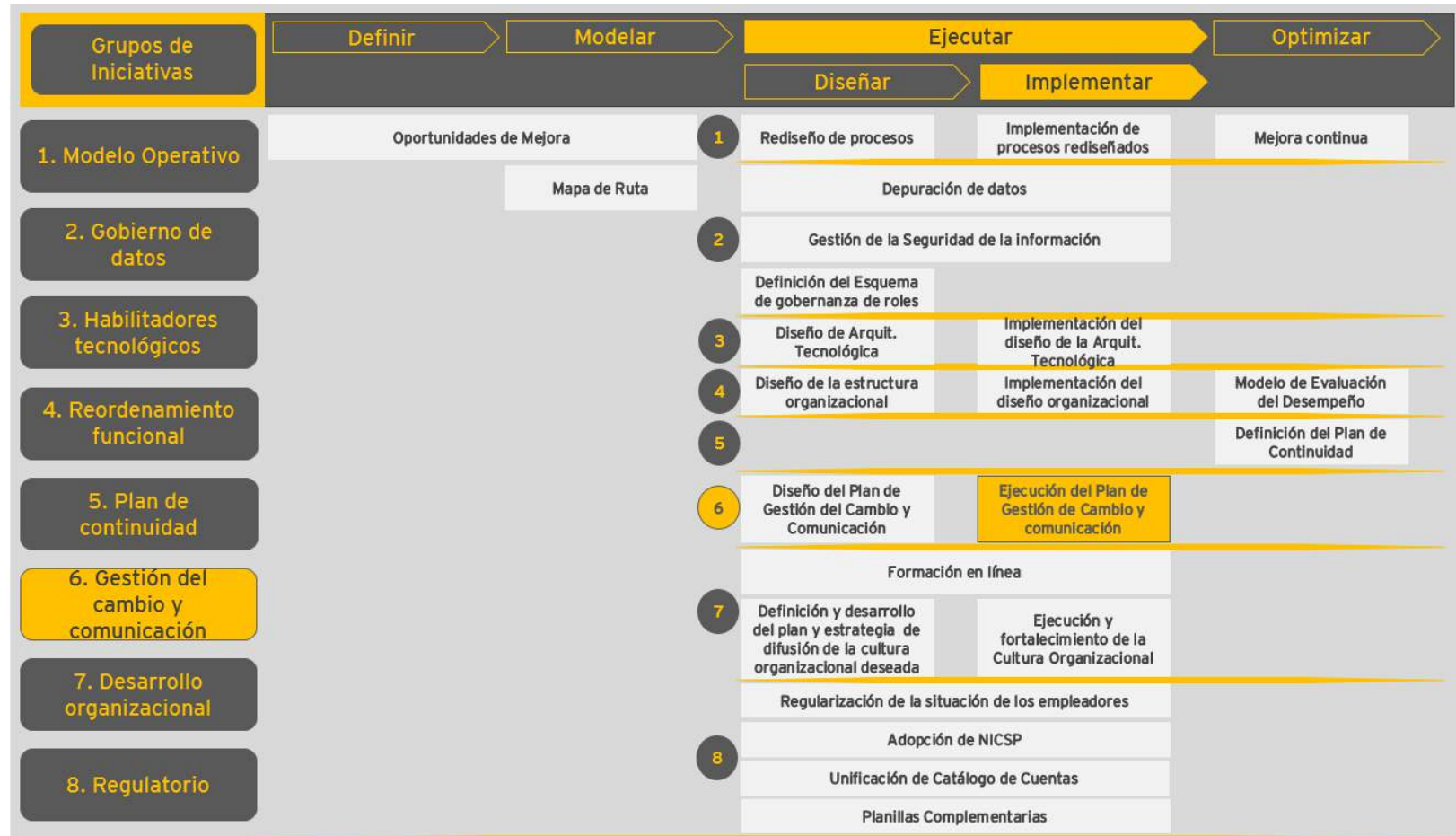


Figura 30 - Ejecución del plan de Gestión del Cambio y Comunicación

La ejecución del plan se enfoca en la puesta en marcha de todas las acciones y actividades planificadas, dependiendo de las necesidades de la Institución se implementa una diversidad de actividades, por ejemplo, reuniones de valor para el cliente, preguntas apreciativas, encuestas generales y específicas, preparación de mensajes y comunicaciones de diferente índole.

En la ejecución del plan y enfoque de gestión del cambio del proceso de transformación se debe realizar mediciones en puntos específicos y oportunos a lo largo de la implementación con el objetivo de medir cuantitativamente la adopción al cambio. Estas mediciones deben permitir identificar la resistencia existente en el público en general, en los patrocinadores, líderes, personal de la Institución y demás involucrados, con el objetivo de identificar oportunamente la necesidad de implementar acciones encaminadas a reducir la resistencia al cambio que se da de forma natural en una Institución. Esto incluye realizar acciones adicionales de comunicación de ser necesario.

Un elemento clave en el proceso de ejecución del plan de gestión del cambio y comunicación, y con el objetivo de proporcionarle a la Institución el conocimiento y competencias necesarias para poder impulsar diversas acciones, se debe preparar y entrenar a un equipo dentro de la Institución que esté habilitado para dirigir y ejecutar todas las acciones necesarias para el acompañamiento y adopción del cambio.

Las acciones de gestión de cambio y comunicación deben ser prácticas permanentes dentro de la Institución, por lo que el equipo entrenado para tal efecto, permite fortalecer el esquema de sostenibilidad que beneficie a la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Ejecución del Plan de Gestión de Cambio y Comunicación	▶ Materializar acciones para la adopción del cambio y comunicación enfocada a los interesados, audiencias impactadas y priorización de acciones clave. ▶ Reducir los impactos negativos que se puedan generar producto de las acciones de cambio. ▶ Mantener un esquema de información permanente y oportuna a quienes corresponda según las diferentes fases del proceso de cambio. ▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente.
 Medición de Pulsos para el Cambio	▶ Conocer el nivel de adopción al cambio en las diferentes fases del proceso. ▶ Tomar acciones oportunas que permitan alcanzar más rápidamente los objetivos planteados.
 Habilitación de Red de Cambio	▶ Disponer de un equipo con los conocimientos y habilidades necesarias para que sean promotores de las estrategias de comunicación y cambio diseñadas en el plan. ▶ Difundir a toda la Institución las acciones de comunicación y cambio.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52). AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).	

AF_CA_20 - Deficiencias en la planificación de la estructura organizativa requerida para soportar la operatividad de los procesos impactados durante la implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 59).

AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).

IG_AS_05 - Deficiencias en el control de seguimiento de casos abiertos enviados al proveedor (Pág. 128).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).

IG_CI_05 - Dualidad de sistemas contables (Pág. 135).

IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).

IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Ejecución del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación: implementación del plan de cambio y comunicación diseñado para facilitar la adopción del cambio a la Institución.
 - ▶ Implementación del plan de gestión del cambio y comunicación: consiste en implementar todas las acciones planificadas para lograr que la Institución adopte el proceso de cambio y que esté informada de forma oportuna.
 - ▶ Pulsos de cambio: consiste en esquemas de medición cuantitativo que permiten establecer el punto exacto en donde se encuentra la adopción al cambio, desde la perspectiva de los involucrados en general, los patrocinadores, líderes, dueños de los procesos, etc.
 - ▶ Habilidad de la red de cambio: consiste en entrenar y preparar a un equipo a lo interno de la CSS, a través de una serie de talleres, para que puedan dominar y ejecutar la metodología de gestión del cambio y comunicación.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la ejecución del plan de gestión de cambio y comunicación relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Ejecución del plan de gestión del cambio y comunicación.
- ▶ Medición de pulsos para el cambio.
- ▶ Medición del impacto organizacional.
- ▶ Involucramiento de Interesados.
- ▶ Habilidad red de cambio.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases del plan de cambio y comunicación.
- ▶ Participación y compromiso por parte del personal de la CSS para el entrenamiento que permita habilitar la red de cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

7. Desarrollo Organizacional

Descripción

El enfoque de desarrollo organizacional debe tener como objetivo ayudar a la Institución a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y tomar medidas para influir de manera positiva y significativa en el éxito de propósito de la CSS. En una respuesta al cambio se debe plantear una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio. De igual forma se debe plantear establecer acciones estratégicas que permitan a la Institución gestionar comportamientos y conductas esperadas que favorezcan el cambio y la productividad en la CSS, a través de una cultura organizacional más sana.

En este sentido, el enfoque de desarrollo organizacional se debe plantear desde la propuesta de establecer un esquema de Formación en línea que permita acelerar y maximizar los esfuerzos de capacitación que son requeridos en el proceso de transformación, enfocado principalmente, mas no limitado a, los aspectos financieros, contables y de uso de sistemas informáticos.

De igual forma, desde un enfoque de desarrollo organizacional, se plantea identificar y definir la cultura organizacional que se desea permear a toda la Institución, y que sea un soporte estratégico a largo plazo que apoye y acompañe el proceso de transformación de la Institución.

Objetivos

- Fortalecer la estrategia de capacitación presencial, a través de un habilitador tecnológico que permita el acceso a información y material de apoyo. Descentralizar el acceso a la capacitación y fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje de forma simultánea y dispersa en toda la Institución.
- Habilitar un esquema de gestión continua del conocimiento.
- Disponer de un esquema de trabajo que permita medir y dar seguimiento al proceso de enseñanza - aprendizaje, determinar su efectividad y tomar acciones correctivas oportunas.
- Contar con una cultura organizacional que propicie y mejore el desempeño organizacional.
- Fortalecer la organización del trabajo, cultura, visión y enfoque de la Institución para tener liderazgo y estar a la vanguardia en el Sector Salud.

- Lograr que las estrategias, operaciones y decisiones que se implementen en la CSS estén alineadas a la cultura, valores y comportamientos informados en el propósito de cambio de la cultura organizacional.
- Contar con una clara alineación entre la cultura organizacional y los colaboradores, en función de los comportamientos, conductas y valores que se espera que practiquen. De igual forma se persigue que exista un esquema que permita la sostenibilidad en la gestión de la cultura organizacional que se desea adoptar.
- Consolidar una cultura organizacional que considere las mareas generacionales.
- Consolidar un propósito, valores y cultura organizacional en la que los colaboradores de la CSS puedan creen.

7.1 Formación en Línea | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: corto / Plazo Implementación ingresos: corto

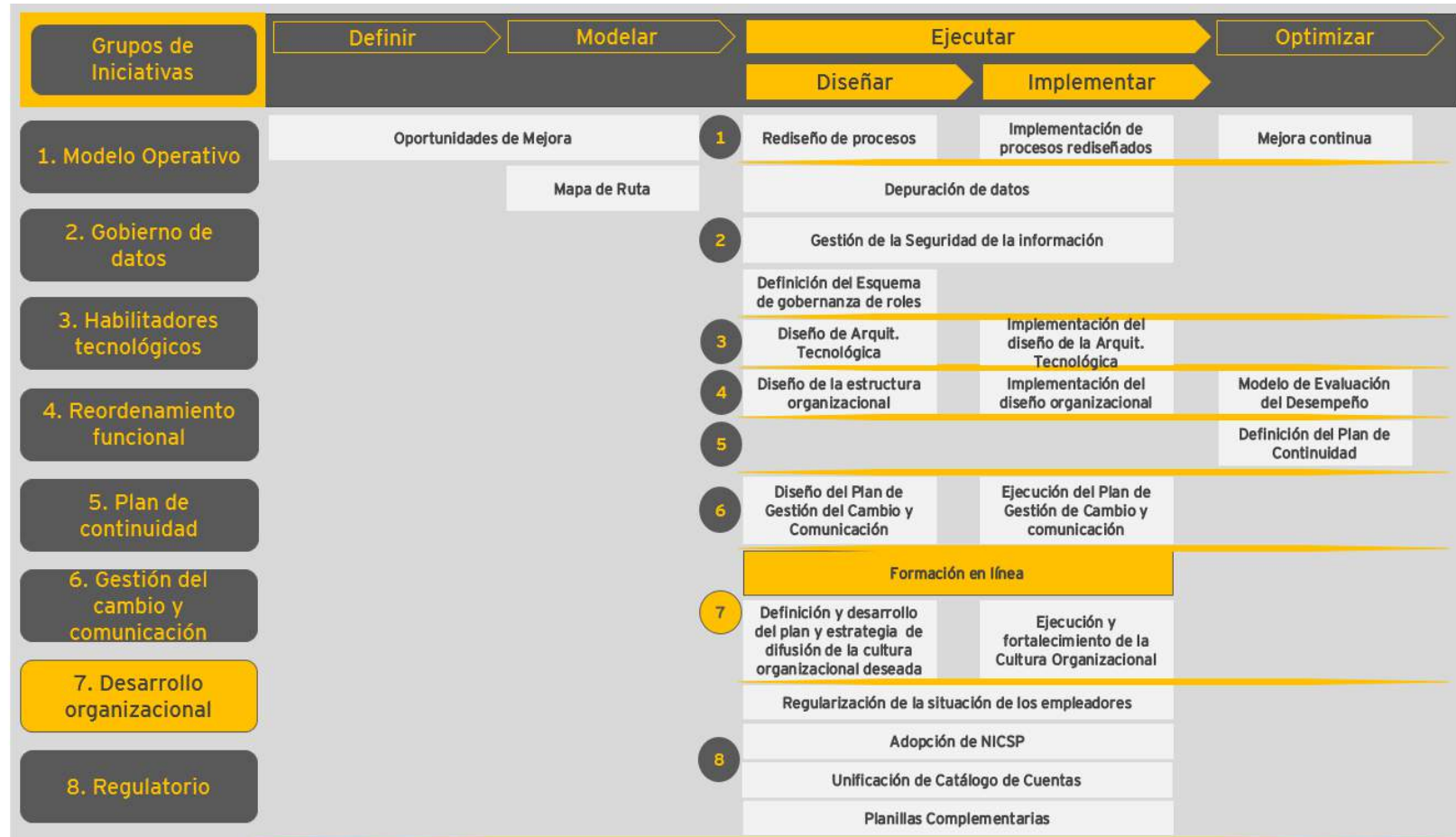


Figura 31 - Formación en línea

El enfoque de Formación en línea debe dar soporte y maximizar la estrategia de capacitación presencial propuesta en la iniciativa de reordenamiento funcional (4.1). La metodología Formación en línea es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de habilitadores tecnológicos que usan la plataforma de Internet, caracterizados por una separación física entre capacitadores y estudiante, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Además, el alumno pasa a ser el centro de la formación, al tener que auto gestionar su aprendizaje.

En éste sentido, el enfoque Formación en línea que se implemente debe acompañar el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial y el diseño de programas de capacitación continua para cubrir los temas financieros, contables y de uso de sistemas informáticos, mas no limitarse a ellos. Lo que permitirá además, la accesibilidad al material de capacitación de forma rápida y fácil de acuerdo a los programas y cursos que cada colaborador debe tomar según el pensum de estudio que tenga asignado en el plan de capacitación definido en la iniciativa correspondiente (4.1).

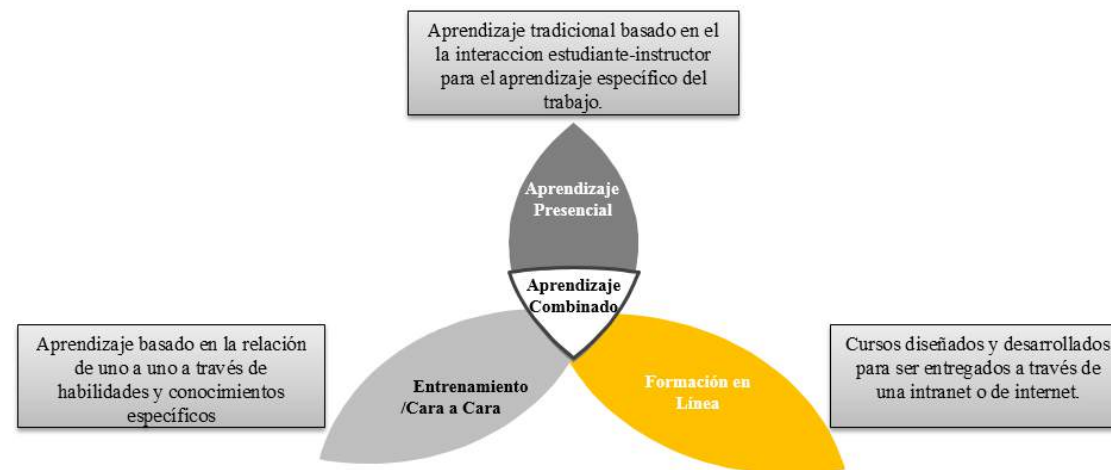


Figura 32 - Métodos de aprendizaje

Este enfoque debe aplicar los siguientes principios de este método integrado:

- ▶ Tratar el aprendizaje como un proceso continuo.
- ▶ Alineación, formación y aprendizaje de acuerdo a los objetivos y necesidades de la CSS.
- ▶ Administrar los mapas de aprendizaje y actividades específicas para desarrollo de las competencias básicas.
- ▶ Gestión continúa del conocimiento.
- ▶ Asegurarse que los programas de entrenamiento estén integrados a los procesos de RRHH y otras áreas de trabajo.

La implementación de una plataforma Formación en línea facilita la adopción de acciones encaminadas a establecer métricas e indicadores de eficiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje. De igual forma permite establecer un esquema de administración de la capacitación, en el sentido que se podrá mapear y asignar programas y cursos de capacitación específicos para cada uno de los colaboradores según la necesidad de capacitación que requieran.

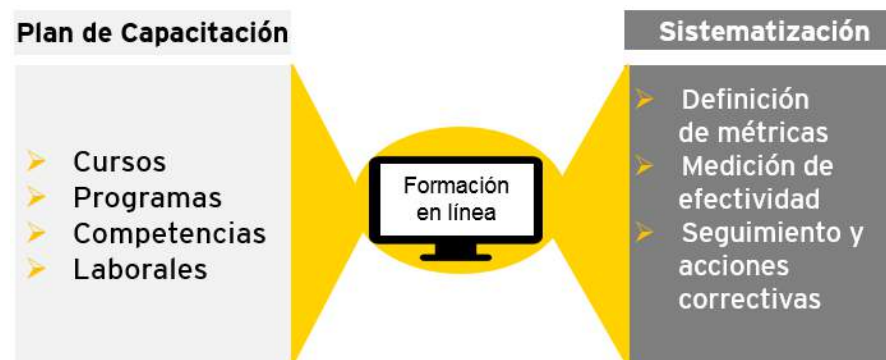


Figura 33 - Beneficios del Formación en línea

De igual forma la plataforma Formación en línea permitirá dar seguimiento al avance que tengan los colaboradores en cada uno de los cursos asignados, que puedan sustentar pruebas de conocimiento que permitan establecer la efectividad de la capacitación recibida. Esto mismo permitirá identificar si fueron cumplidos los estándares mínimos de aprendizaje, por lo que se podrán tomar acciones correctivas con el objetivo de garantizar la adquisición del aprendizaje.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Uso de plataforma de Formación en línea	▶ Maximizar el alcance y tiempos de ejecución de las capacitaciones programadas en la Institución. ▶ Acortar los plazos de evaluación sobre las capacitaciones impartidas. ▶ Contar con un esquema de soporte y acompañamiento de la estrategia de capacitación que permita llegar de forma práctica y rápida a los colaboradores de todo el país.
 Sistematización del Esquema de Evaluación	▶ Disponer de indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia de las capacitaciones impartidas. ▶ Contar con mecanismos para mejorar la planeación y la ejecución de las diferentes capacitaciones. ▶ Consolidar la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_04 - Bajo conocimiento del módulo de activos fijos en el sistema SAFIRO (Pág. 36). AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_03 - Registro incorrecto de compras ocasiona segregación manual de activos fijos (Pág. 43). AF_CA_04 - Recepción de activos fijos sin referencia a una orden de compra (Pág. 44). AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág. 47). AF_CA_08 - Inadecuada asignación de clase de activo fijo en dato maestro en sistema SAFIRO (Pág. 48). AF_CA_10 - Puestos inexistentes en la estructura organizativa de la CSS y escasa claridad en roles, responsabilidades y funciones (Pág. 50). AF_CA_11 - Existencia de brechas de conocimiento en criterios financieros/contables y uso de sistema SAFIRO (Pág. 51). AF_CA_14 - Inexistencia de un ordenamiento y estructura organizacional que incluya el área de activos fijos (Pág. 54).	

AF_CA_21 - Cultura de “Silos” en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).
AF_DE_01 - Reapertura del año contable a nivel de sistemas, por la recepción tardía de documentos relacionados con las obras en proceso (Pág. 27).
AF_DE_02 - Capitalización inadecuada de construcciones en proceso (Pág. 28).
AF_PC_01 - Inexistencia del detalle de la compra en el sistema SAFIRO (Pág. 31).
AF_UE_02 - Asignación incorrecta del objeto de gasto a la solicitud de pedido (Pág. 19).
AF_UE_07 - Partidas contables abiertas pendientes de compensar (Pág. 24).

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).
IG_CI_06 - Limitaciones de acceso a sistemas contables (Pág. 136).
IG_IN_10 - Brechas en el Plan de Comunicación: Implementación de Sistemas Informáticos (Pág. 72).
IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).
IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110).
IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_PL_13 - Deficiencias en el proceso de comunicación y capacitación de implementación de habilitadores tecnológicos (Pág. 89).
IG_RE_06 - No ejecución de la conciliación de la recaudación y la dispersión (Pág. 95).
IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).
IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).
IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Propuesta de un esquema de Formación en línea: implementación de una plataforma tecnológica que apoye, maximice y permita un proceso más rápido del proceso enseñanza-aprendizaje.
 - ▶ Definición y establecimiento del marco base de implementación: Consiste en desarrollar un plan de implementación de la herramienta tecnológica que permita a la CSS cumplir con los objetivos esperados.
 - ▶ Definición de herramienta tecnológica: análisis de las herramientas disponibles en el mercado y definición de cuál es la que mejor se adapta a las necesidades de la CSS.
 - ▶ Acompañamiento en implementación: Consiste en un acompañamiento a la CSS en todo el proceso de implementación de la herramienta tecnológica seleccionada. De igual forma se provee capacitación a quienes administrarán la herramienta Formación en línea para asegurar el uso adecuado de la misma. Finalmente se cargan los cursos y programas de capacitación previamente elaborados por la CSS, se asignan usuarios, se le asigna el pensum de estudio a todos los participantes según corresponda.
 - ▶ Definición del sistema de evaluación: Consiste en la definición de indicadores que permitirán determinar si el aprendizaje fue efectivo, seguimiento a los mismos y establecimiento de acciones correctivas para alcanzar los estándares de aprendizaje requeridos.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre el aprendizaje de Formación en línea relacionado a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Programas y cursos de capacitación al menos en las temas de contabilidad, finanzas y usos de sistemas informáticos.
- ▶ Definición de plataforma Formación en línea ideal para la CSS.
- ▶ Carga de material didáctico de cursos hacia la plataforma Formación en línea.
- ▶ Definición de esquema de evaluación y seguimiento de aprendizaje.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Material de apoyo de cursos de capacitación previamente elaborados y aprobados por la CSS.
- ▶ Materiales didácticos elaborados con la metodología técnica y didáctica de aprendizaje correcta.
- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Gestión de comunicación y cambio.
- ▶ Gestión de la cultura organizacional.

7.2 Definición y Desarrollo del Plan y Estrategia de Difusión de la Cultura Organizacional Deseada

| Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**



Figura 34 - Definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional deseada

La definición de la cultura organizacional se construye a partir de un caso para el cambio. En este caso para el cambio se establece un propósito, en este se definen las apreciaciones, aspiraciones y deseos que la Institución requiere que se permeen a lo largo de la misma, materializados a través de valores, conductas y comportamientos observables. De forma concreta, en la elaboración del caso para el cambio se visualiza, diseña y plantea el estado futuro de la Institución en relación a la cultura organizacional deseada.

Como parte de la definición del propósito se establecen también los valores organizacionales, que serán utilizados como ejes fundamentales para enmarcar los comportamientos deseados, alineados a los objetivos que se desean consolidar en la cultura de la Institución.

Las dos acciones iniciales que permiten diseñar la cultura organizacional deseada y marcan los puntos clave bajo los cuales se definirá la estrategia de difusión de la misma son: 1) determinar el compromiso, planteamiento y administración del proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional deseada; y 2) elaboración de la visión y caso para el cambio.

La gestión del cambio y comunicación enmarcada en la iniciativa anteriormente propuesta (6.1) es un complemento fundamental para la ejecución de las primeras dos fases indicadas anteriormente.

Ya definido el propósito, la visión y caso para el cambio, se concreta y comprende la cultura organizacional deseada e inicia el proceso de alineación de los líderes hacia el estado futuro deseado.

Componentes clave de la iniciativa		Beneficio esperado
	Compromiso y planeamiento	▶ Conseguir el compromiso de la Institución hacia la construcción de la cultura organizacional deseada. ▶ Poder realizar adecuadamente la priorización de las actividades de compromiso y comunicación requeridas. ▶ Disponer de un esquema de monitoreo continuo del compromiso de los patrocinadores y la comunicación con los mismos.
	Visión y caso para el Cambio	▶ Lograr un entendimiento adecuado de los objetivos principales que se deben abordar y la visión a la que se aspira llegar. ▶ Contar con el diseño de una personalidad y marca del programa.
	Definición de la cultura organizacional deseada	▶ Contar con una cultura de trabajo definida que favorezca la productividad y la consecución de los objetivos de la Institución. ▶ Incluir los elementos principales y fundamentales de la Institución (ADN) en la definición de la cultura organizacional. ▶ Contar con una cultura de trabajo alineada a las mejores prácticas. ▶ Disponer de valores y principios organizacionales rectores.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_08 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 39). AF_CA_12 - Percepción negativa del usuario con respecto a SAFIRO (Pág. 52). AF_CA_21 - Cultura de "Silos" en departamentos de Bienes Patrimoniales y Contabilidad (Pág. 60).		

Ingresos:

IG_AS_01 - Deficiencias de sistema informático: Impacto en la estructura organizacional (Pág. 125).

IG_AS_06 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 128).

IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73).

IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113).

IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97).

IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98).

IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119).

IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

1. Plan de estrategia de difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional: Establecer un plan que permita definir e impulsar la cultura organizacional a través de un proceso de comunicación constante.

- ▶ Definición de un caso para el cambio: Consiste en la definición del propósito y visión del cambio.
- ▶ Definición del estado futuro, cultura organizacional deseada y objetivos; Consiste en la definición de la cultura organizacional que se desea implementar en la Institución.
- ▶ Definición de valores y principios rectores: Consiste en la definición de los valores organizacionales que serán base fundamental para la implementación de la cultura organizacional.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la definición y desarrollo del plan y estrategia de difusión de la cultura organizacional relacionados a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Definición del compromiso de los involucrados en el diseño de la cultura organizacional deseada.
- ▶ Objetivos principales y visión de la cultura organizacional deseada.
- ▶ Definición de la cultura organizacional deseada.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de diseño de propósito y caso para el cambio.
- ▶ Gestión de cambio y comunicación.

7.3 Ejecución y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos Plazo Implementación activo fijos: **medio** / Plazo Implementación ingresos: **medio**

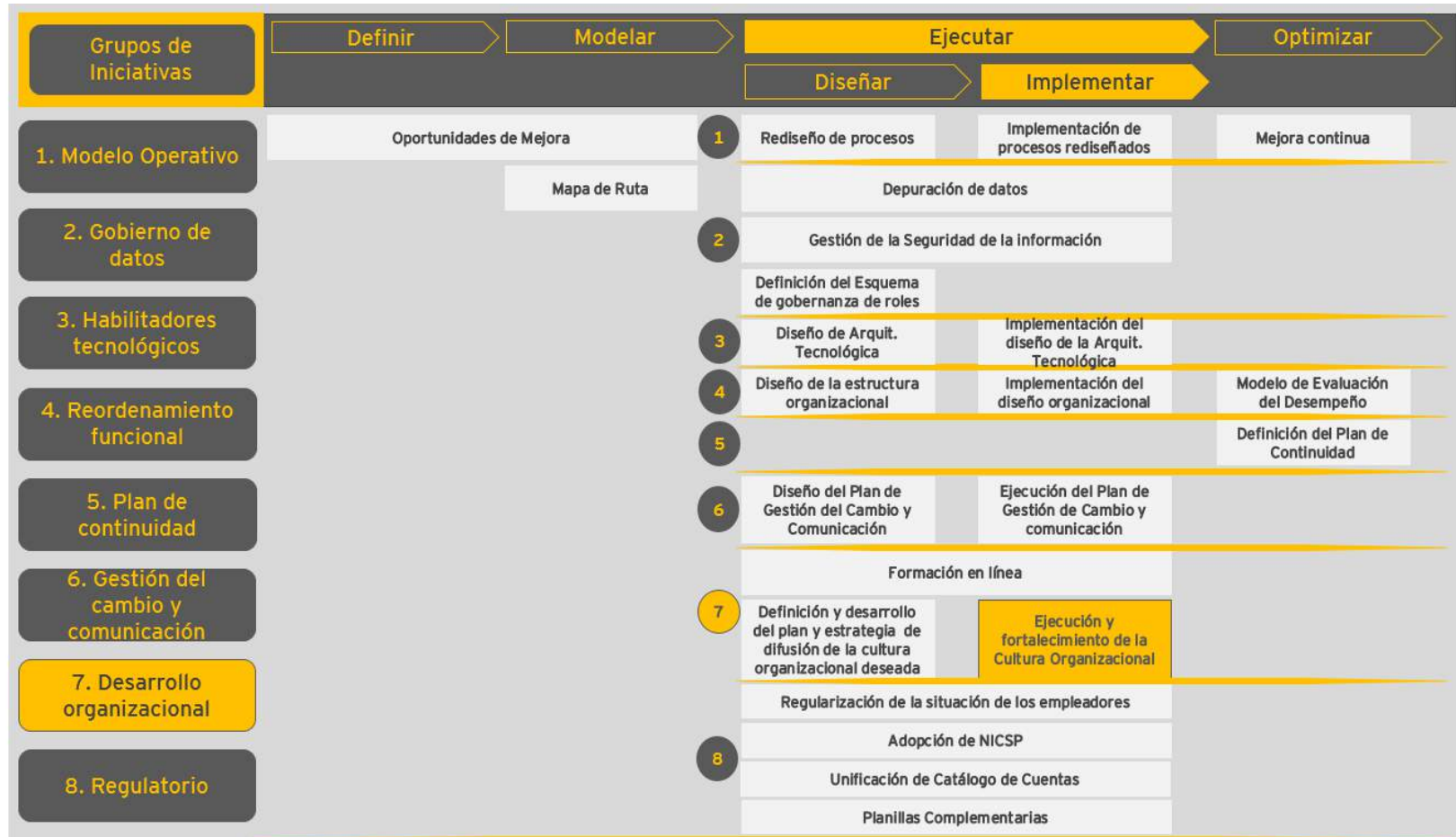


Figura 35 - Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional

En el proceso de ejecución se debe hacer una evaluación de la cultura organizacional actual en relación a la deseada y establecer una ruta a seguir. Se determina quiénes serán los patrocinadores, su nivel de compromiso y liderazgo para impulsar acciones que permitan permear la cultura organizacional deseada a la Institución. Según las necesidades de la Institución, es importante fortalecer el liderazgo y compromiso para el proceso de transformación de la cultura organizacional.

Dentro del plan y estrategia de difusión, se deben plantear acciones concretas que serán desarrolladas por los patrocinadores clave para realizar eventos de comunicación y difusión. Estas actividades deben ser realizadas a lo largo de la Institución, mediante un esquema permanente, apoyados en el equipo de red de cambio previamente establecido en la iniciativa correspondiente (6.1).

Para la ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional, se debe acompañar la gestión de los elementos críticos para la sostenibilidad de la transformación de la misma, tales como:

- ▶ Establecer el rol e involucramiento del área de Recursos Humanos y las áreas de soporte desde el inicio del proyecto.
- ▶ Establecer el patrocinio y liderazgo requerido en todos los momentos del proyecto.
- ▶ Realizar una gestión oportuna de las emociones en el proceso de cambio y alineamiento cultural.
- ▶ Gestionar y comunicar oportunamente a todos los involucrados internos y externos en las fases del proyecto.
- ▶ Impulsar, a través de la red de cambio, la nueva cultura.
- ▶ Establecer una marca y personalidad para el proyecto.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Cultura y liderazgo	▶ Valorar la capacidad de cambio. ▶ Fortalecer el liderazgo y compromiso de los patrocinadores e involucrados para el cambio.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Compromiso y comunicación de patrocinadores	▶ Contar con el compromiso de los patrocinadores en la realización de los eventos y comunicaciones necesarios para la difusión de la cultura organizacional. ▶ Evaluar continuamente las necesidades de comunicación. ▶ Lograr involucramiento de los patrocinadores.
 Ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional	▶ Lograr una cultura organizacional alineada en todas las áreas y personas en la CSS. ▶ Contar con una cultura de trabajo que propicie el incremento de la productividad operativa de la Institución. ▶ Lograr que el personal viva los principios y valores de la Institución.
Oportunidades de mejora relacionadas Ingresos: IG_IN_12 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 73). IG_IV_05 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 113). IG_RE_08 - Afectaciones al ambiente laboral (Pág. 97). IG_RE_09 - Atención descentralizada a empleados/empleadores (Pág. 98). IG_TI_01 - Deficiencias en la administración de datos y seguridad de la información (Pág. 119). IG_TI_05 - No inclusión de TI institucional en implementación de sistemas informáticos (Pág. 123). Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.	

Productos de Trabajo

Para la ejecución y fortalecimiento de la Cultura Organizacional, la Institución debe recibir como mínimo los siguientes productos de trabajo:

1. Definición de patrocinadores: Consiste en establecer quiénes serán los patrocinadores que apoyarán la difusión de la cultura organizacional.
2. Medición del nivel de compromiso: Consiste en la evaluación del nivel de compromiso y liderazgo que tienen los patrocinadores en el proceso de transformación de la cultura organizacional.
3. Talleres de fortalecimiento del compromiso y liderazgo: Consiste en el diseño del contenido y didáctica de una serie de talleres de entrenamiento que se deben ejecutar con el propósito de fortalecer el nivel de compromiso y liderazgo para el cambio de los patrocinadores y que éstos puedan difundir apropiadamente la cultura organizacional.
4. Talleres de difusión y comunicación: Consiste en el diseño de talleres y eventos que tienen por objetivo que los patrocinadores comuniquen y difundan la cultura organizacional deseada.
5. Programas de difusión de valores: Consiste en diseñar y ejecutar una serie de actividades con el propósito de comunicar y fortalecer los valores organizacionales definidos dentro de la cultura organizacional.

Alcance

El alcance de la iniciativa cubre la ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional relacionada a las áreas que afectan la contabilidad de ingresos y activos fijos de la Institución, sin embargo no debe limitarse únicamente a éstas. Las principales actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de esta iniciativa son las siguientes:

- ▶ Evaluación de patrocinadores y compromiso con el liderazgo de cambio.
- ▶ Fortalecimiento de liderazgo para el cambio.
- ▶ Eventos y comunicaciones para la difusión de la cultura organizacional.
- ▶ Difusión de valores institucionales.

Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito son:

- ▶ Involucramiento y compromiso de la alta dirección y principales responsables de áreas durante todo el proyecto.
- ▶ Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto (Tiempo en reuniones, recursos tecnológicos, espacios físicos, disponibilidad de las personas indicadas, artículos de oficina varios).
- ▶ Compromiso de ejecución por parte de la CSS y sus involucrados en las fases de ejecución y fortalecimiento de la cultura organizacional.
- ▶ Gestión de cambio y comunicación.

8. Regulatorio

Descripción

El marco regulatorio incluye la creación, modificación y/o adopción de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y normas internas para mejorar las funciones de una Institución.

Todo marco regulatorio y normativo interno proporciona las bases sobre las cuales la Institución determina el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. De acuerdo a lo anterior, si el marco regulatorio no es el apropiado, se corre el peligro que el propósito de la Institución sea ignorado, rechazado o totalmente desvirtuado.



Figura 36 - Regulatorio

El marco regulatorio interno debe:

1. Insertarse en el marco jurídico preexistente.
2. Contemplar la interacción de todos los actores de la Institución
3. Definir claramente los derechos y obligaciones de cada uno de los actores.

La Caja de Seguro Social ha promovido e impulsado un esfuerzo institucional en el marco de los planes estratégicos, los cuales establecen la ruta a seguir y las estrategias a implementar para lograr encaminar a la Institución dentro de un modelo de gestión que optimice el cumplimiento de su propósito.³

La Ley No. 51 de 2005, Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social, es el fundamento legal de la Institución, donde se establece que esta es la entidad encargada de la administración, planificación y control de las contingencias de la seguridad social panameña.

Objetivos

- Crear, modificar y/o adoptar leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y normas internas para complementar la implementación de las iniciativas expuestas a lo largo de este documento, así como mejorar los procesos contables de la Institución.

³Tomado del Marco Estratégico Institucional de la CSS, a los 14 días del mes de julio de 2017 <http://www.css.gob.pa/seguridadsocial/documentacion.html>

8.1. Regularización de la Situación de los Empleadores | Área de aplicación: Ingresos

Plazo Implementación activo fijos: **no aplica** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

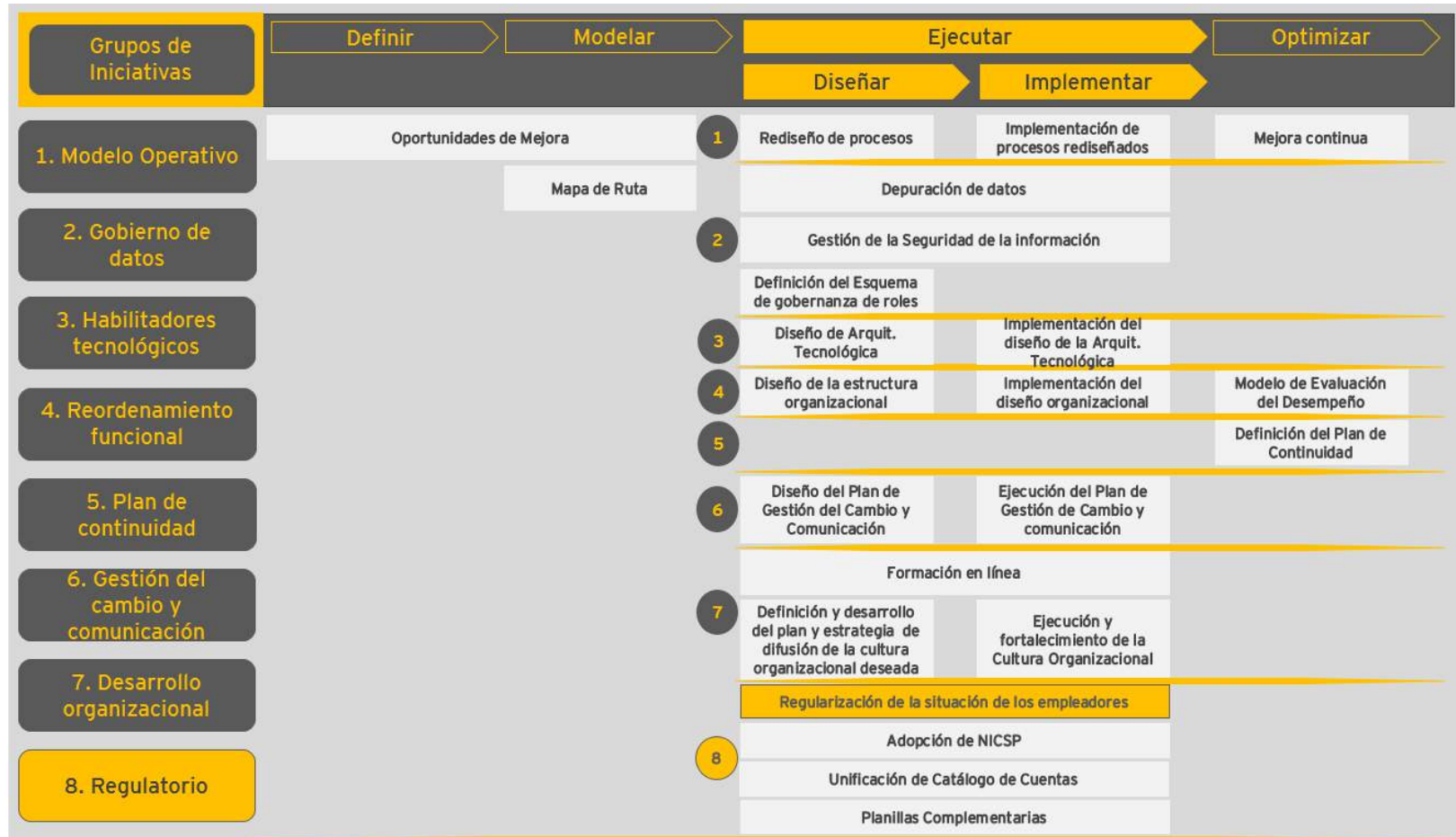


Figura 37 - Regularización de la situación de los empleadores

En el año 2012 la CSS implementó el sistema informático SIPE en circunstancias que causaron diversos problemas respecto a los saldos por cobrar a los empleadores, domésticos y asegurados voluntarios, como por ejemplo: errada aplicación de los pagos, registros improcedentes de intereses, deficiencias en la dispersión de las cuotas empleado-empleador, entre otros. La Institución ha realizado diferentes esfuerzos para normalizar esta situación, sin embargo es evidente que deben realizarse mayores esfuerzos para lograr una adecuada depuración de los datos relacionados al área de ingresos.

En la actualidad, uno de los grandes retos de la Institución es detener la generación de información incorrecta en SIPE, por lo que se requiere tomar decisiones a nivel interno de la CSS, tanto para modificar las reglas de operación como para lograr depurar la data del sistema. En la situación actual, se considera que la depuración de datos implicará mayor inversión de tiempo y recursos, a menos que se cuente con mayor involucramiento por parte de los empleadores.

En consideración de lo anterior, y a pesar que la Ley 51: Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social de 2005, no establece procedimientos específicos al respecto, la CSS debe procurar implementar iniciativas desde el punto de vista regulatorio (lo cual puede implicar la creación y/o modificación de leyes y reglamentos) que se reflejen en acciones que promuevan la regularización de empleadores, asegurados domésticos y voluntarios, tanto en relación a la actualización de información como de los saldos pendientes; esto será de importancia ya que permitirá reducir al mínimo los tiempos de depuración de datos y facilitará la implementación temprana de procesos rediseñados, así como también de la arquitectura tecnológica. A continuación se detallan algunas acciones que debería implementar la CSS.

- ▶ Establecer un periodo de amnistía, donde no se acumulen ni se cobren intereses ni multas: esta decisión buscaría motivar a todos los empleadores, asegurados domésticos y voluntarios para que, de manera proactiva, se acerquen a la CSS con el objetivo de conocer su situación, y definir los procedimientos para regularizar cualquier anomalía. Al respecto, existe un antecedente, donde se implementó una medida similar, el cual se encontró respaldado por la Ley 49 de 2012.
- ▶ Detener la generación de intereses y multas relacionadas a los periodos en que se ha operado con SIPE: esta decisión, acompañada de los ajustes de índole regulatorio, permitirá a la Institución poder realizar adaptaciones tecnológicas, la implementación de las mismas y de aquellos procesos que no dependerían de contar con datos históricos depurados (por ejemplo: inscripciones, planillas y recaudación). Esta acción debe considerar a todos los tipos de contribuyentes: empleadores, asegurados domésticos y voluntarios.

- ▶ Contar con mecanismos para suministrar a los empleadores estados de cuenta periódicamente: esto permitiría, a los mismos, conocer su situación actual respecto a sus obligaciones con la CSS, y promovería que estos realicen los acercamientos necesarios para regularizar cualquier anomalía.

Además de impulsar la depuración de datos, y agilizar los tiempos de implementación de herramientas tecnológicas y procesos rediseñados, uno de los motivos principales que debe considerar la CSS es evitar mayor afectación a los asegurados y a los empleadores, producto de los problemas internos que la Institución ha presentado en relación a las irregularidades del sistema SIPE.

La Institución debe considerar que implementar estas acciones requiere tanto de la modificación y/o creación de leyes, reglamentos y/o políticas institucionales, como de establecer y ejecutar un adecuado plan de comunicación, tanto a lo interno como a lo externo de la Institución.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementación de acciones para promover la regularización de empleadores	▶ Reducir el ingreso de datos erróneos y facilitar el proceso de depuración de datos. ▶ Incrementar la fiabilidad de la información contable. ▶ Dar cumplimiento al marco regulatorio vigente. ▶ Evitar la afectación a asegurados y empleadores.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_07 - Activos fijos no ingresados en sistema MAINFRAME (Pág.38). Ingresos: IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág.110). IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág. 112). IG_PL_02 - Deficiencias en información de sistema: Morosidad (Pág. 77).	

IG_PL_06 - Deficiencias en la carga inicial de información a SIPE (Pág. 80).
IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág.82).
IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84).
IG_RE_02 - Deficiencias del sistema informático: Aplicación y dispersión de pagos (Pág. 91).
IG_RE_04 - Deficiencias en el rendimiento del sistema: Afectación de la recaudación (Pág. 93).
IG_RE_05 - Deficiencias del sistema informático: Recibos de caja (Pág.94).
IG_TI_03 - Deficiencias del sistema informático: Reportes para realizar registros contables (Pág.121).
IG_UN_02 - El departamento de UNADEM no posee módulo en SIPE (Pág.117).

Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.

Productos de Trabajo

Para alcanzar los beneficios establecidos de la iniciativa de implementación de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores, se espera obtener:

1. Estudio de posibilidades: debe contener un detalle de todas las posibles alternativas con que cuenta la CSS a fin de promover a los empleadores el acercamiento a la Institución para regularizar situaciones anómalas. Este reporte debe presentar la complejidad de ejecutar cada una de las posibilidades propuestas, los procesos adicionales requeridos para cada alternativa, el impacto esperado sobre las cargas de trabajo de los colaboradores y el procedimiento legal que se debe seguir para lograr implementar cada una de las alternativas.
2. Plan de implementación: una vez que la Institución ha determinado la ejecución de alguna de las alternativas propuestas, será necesario contar con un plan detallado que contemple:
 - ▶ Detalle de las fases por ejecutar.
 - ▶ Plan de comunicación, tanto interna como externa.
 - ▶ Plan de capacitación a los empleados.

Alcance

El alcance de la iniciativa de adopción de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores es la Dirección Nacional de Ingresos.

Factores Clave de Éxito

Se consideran los siguientes supuestos para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ Compromiso e involucramiento de los altos mandos en relación a la implementación de acciones que promuevan la regularización por parte de los empleadores.
- ▶ Considerar el impacto que cualquiera de las acciones por tomar tendrá sobre las cargas de trabajo de los colaboradores de la CSS.
- ▶ El diseño de las acciones por tomar será desarrollado por personal con la experiencia y conocimiento adecuados.
- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ Debe existir un canal de comunicación abierto que permita informar a todos los involucrados los ajustes realizados a la operación.
- ▶ El personal involucrado debe recibir constante capacitación alineada a los objetivos de la Institución, para estar preparado a cualquier cambio realizado en la operación.

8.2. Adopción de NICSP | Áreas de aplicación: Ingresos y Activos Fijos

Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **corto**

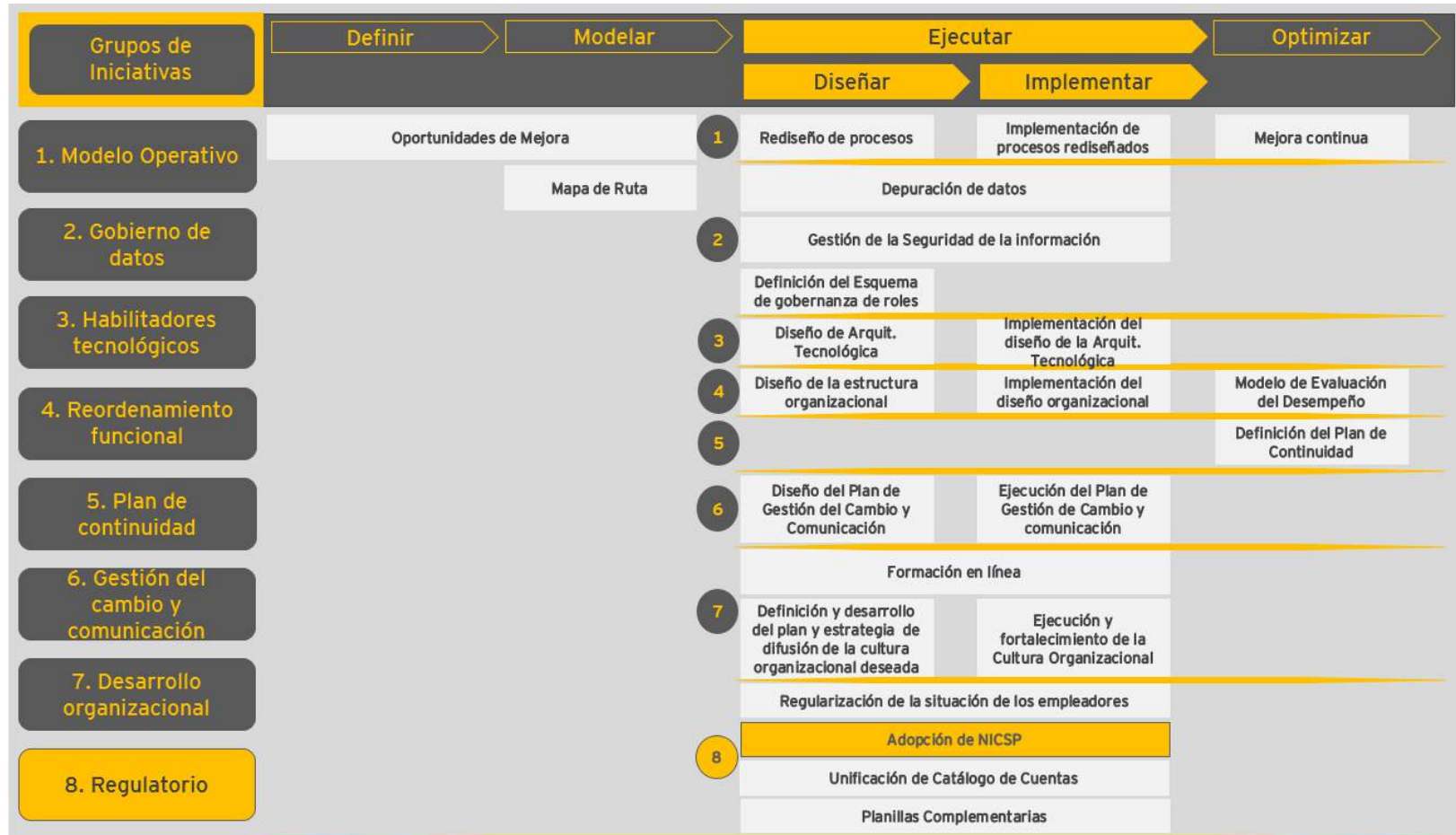


Figura 38 - Adopción de NICSP

Es de conocimiento que la CSS tendrá que realizar una adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), emitidas por el IPSASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, por sus siglas en inglés), ya que según el decreto 220 del 25 de julio de 2014, publicado oficialmente el 20 de octubre de 2014, la Contraloría General de la República decreta la adopción de las NICSP. Este decreto establece que las NICSP “son de uso obligatorio para la entidades que conforman el Gobierno Central, instituciones independientes, instituciones descentralizadas (incluye la Caja del Seguro Social) y gobiernos locales (Municipios y Juntas comunales) de acuerdo con la estrategia y el plan de trabajo”; no obstante también indica que “hasta tanto se logre su implementación, se mantendrá la aplicación de las normas de contabilidad gubernamental adoptadas mediante Decreto 234 y el manual de contabilidad gubernamental aprobado en el Decreto 420”.

Actualmente, la Dirección Nacional de Métodos y Sistemas de Contabilidad es el organismo encargado de liderar el proceso a nivel nacional; dentro de los informes anuales de la Contraloría General de la República se detallan los avances que ha llevado el proceso; sin embargo, aún no existe una fecha oficial de adopción de las NICSP.

La adopción de NICSP es un proceso complejo que afectará a la CSS en una amplia variedad de aspectos contables y no contables. Criterios contables y requisitos de información distintos pueden requerir cambios en la forma de conducir las actividades o en la ejecución de las transacciones. Por tanto, sería un error estratégico ver el proceso de implementación como un mero ejercicio de técnica contable, ya que en realidad presenta una oportunidad para:

- ▶ Reevaluar la forma en que la CSS se comunica con los usuarios de los estados financieros.
- ▶ Mejorar la calidad y transparencia de los sistemas de información y sus procesos.
- ▶ Evaluar sus sistemas de reportes internos relacionados con los indicadores clave de desempeño para la Institución y para sus ejecutivos.
- ▶ Tomar acciones para disminuir los efectos producto de la adopción de las NICSP.

Las dificultades propias del proceso de adopción hacen necesario contar con un plan de trabajo, ejecutado por un equipo especializado de profesionales. Por otra parte, considerando que la CSS deberá llevar a cabo un rediseño de procesos, reordenamiento funcional y ajustes en sus habilitadores tecnológicos, se considera una oportunidad que la CSS podría utilizar para avanzar significativamente con el proceso de adopción de NICSP, evitando duplicar esfuerzos en el futuro.

Para la ejecución de esta iniciativa se requiere la aprobación previa de la Contraloría General de la República.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Diagnóstico del impacto de adopción de NICSP	▶ Contar con una evaluación temprana de los impactos que representará para la CSS el proceso de implementación de las NICSP.
 Diseño de plan de adopción	▶ Disponer de un mapa de impactos respecto de la adopción de las NICSP, que se considere para la ejecución de las iniciativas que aquí se proponen. ▶ Contar con un mapa de ruta para proceder con una adopción adecuada.
 Implementación y emisión por primera vez de Estados Financieros bajo NICSP	▶ Contar con un control interno capaz de soportar los procesos de reporte financiero. ▶ Emitir estados financieros bajo NICSP.
Oportunidades de mejora relacionadas Activos fijos: AF_BP_01 - Carencia de reportes en los sistemas utilizados, para presentación de información al MEF (Pág. 33). AF_CA_07 - Depreciación anticipada de activos fijos en proceso de compra SAFIRO (Pág.47). AF_CA_18 - Inexistencia de dispersión que muestre un detalle de activos fijos por unidad ejecutora, de acuerdo a la carga inicial en el momento de implementar el sistema SAFIRO (Pág.57). AF_CA_19 - Falta de clasificación de activos fijos que se muestran en la cuenta contable “2359900003 Saldo 1612” del Sistema SAFIRO (Pág. 58). Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.	

Productos de Trabajo

Durante el proceso de adopción de las NICSP, la Institución debe recibir, como mínimo, los siguientes productos del trabajo:

1. Diagnóstico de impactos de la adopción de NICSP: diagnóstico del impacto de la aplicación de NICSP, a nivel institucional, el cual proveerá claridad acerca de los potenciales efectos que tendrá sobre los reportes financieros, aspectos operativos y sistemas de información. La ejecución de un diagnóstico detallado y de calidad es fundamental para permitir una conversión exitosa. Además, el diagnóstico debe comprender:
 - ▶ Mapeo de diferencias: análisis, a nivel conceptual, de cada una de las normas que integran este marco de reporte financiero, estableciendo diferencias y similitudes respecto a las políticas contables actuales de la Institución, y presentando una evaluación del impacto relacionado.
 - ▶ Listado de alternativas contables: debe detallar las diferentes opciones de políticas contables que la entidad puede seleccionar, así como una evaluación del impacto que tendría cada una de las mismas.
 - ▶ Cuestionario de revelaciones: cuestionario de cumplimiento respecto a las revelaciones presentadas actualmente en los estados financieros de la CSS (de conformidad al marco de reporte actual), respecto a los requerimientos de las NICSP. Además, presentará una evaluación de las posibilidades actuales de la Institución para dar cumplimiento a las omisiones identificadas.
2. Plan de adopción de NICSP: el plan de adopción de NICSP debe incluir, como mínimo, los siguientes puntos:
 - ▶ Plan de entrenamiento organizacional: establecer ciclos de capacitaciones relacionados a las NICSP, enfocados a las operaciones de las diferentes áreas de la Institución, en aras de generar conciencia, incrementar la capacidad técnica y obtener involucramiento operacional.
 - ▶ Plan de comunicación, tanto a lo interno como a lo externo.
 - ▶ Identificar los recursos clave del proyecto: identificación de los recursos (tecnológicos, humanos, financieros y materiales) que demandaría la adopción de las NICSP en aras de obtener los resultados esperados.

- ▶ Plan de trabajo: definición de las fases de adopción, estableciendo tiempos y productos esperados.
 - ▶ Definición de métricas de éxito de la adopción de NICSP: diseño de las métricas para determinar si la implementación está siendo exitosa y que permitan, al equipo de proyecto y a la Institución, actuar oportunamente cuando hayan inconsistencias.
3. Reportes periódicos acerca del avance de la adopción: informes formales acerca del avance del proyecto de adopción de NICSP, detallando el status de cada una de las fases definidas en el plan de adopción de NICSP, un análisis de las métricas de éxito, resumen de acciones tomadas en caso de incumplimiento, recomendaciones y oportunidades de mejora.
 4. Estados financieros, emitidos por primera vez, de conformidad a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
 5. Presentación ejecutiva de los resultados: al finalizar el proceso, una vez emitidos los estados financieros bajo NICSP por primera vez, se recibirá una presentación formal acerca del estatus final del proceso de adopción.
 6. Resumen de lecciones aprendidas: informe donde se detallen los principales retos que se presentaron durante el proceso de adopción, distintos de los incumplimientos de las métricas de éxito; así como las medidas tomadas para solventar estas situaciones. Además, en caso haberse identificado, un detalle de oportunidades de mejora que aún se encuentran presentes.

Alcance

La adopción de NICSP es un proceso que debe abarcar la totalidad de las operaciones y procesos de la Institución.

Factores Clave de Éxito

Para el éxito del proyecto, es importante que existan ciertos factores críticos, que se detallan a continuación:

- ▶ Equipo de proyecto experimentado, con las habilidades y el conocimiento técnicos adecuados.
- ▶ Disponibilidad de la información requerida por el equipo encargado del proyecto, la cual debe ser entregada en el tiempo y la calidad adecuados.
- ▶ Involucramiento y compromiso por parte del personal clave de la Institución.
- ▶ Contar con los recursos (financieros, tecnológicos y de gente) requeridos.
- ▶ Disponer de un plan de implementación definido.
- ▶ Mantener una comunicación clara y concisa a lo largo de toda la Institución.
- ▶ Integrar las actividades a mejoras en procesos y herramientas tecnológicas.
- ▶ Contar con programas de manejo del riesgo y del cambio.
- ▶ Contar con la aprobación de la Contraloría General de la República.

8.3. Unificación del Catalogo de Cuentas | Área de aplicación: Activos Fijos
Plazo Implementación activo fijos: **corto** / Plazo Implementación ingresos: **no aplica**

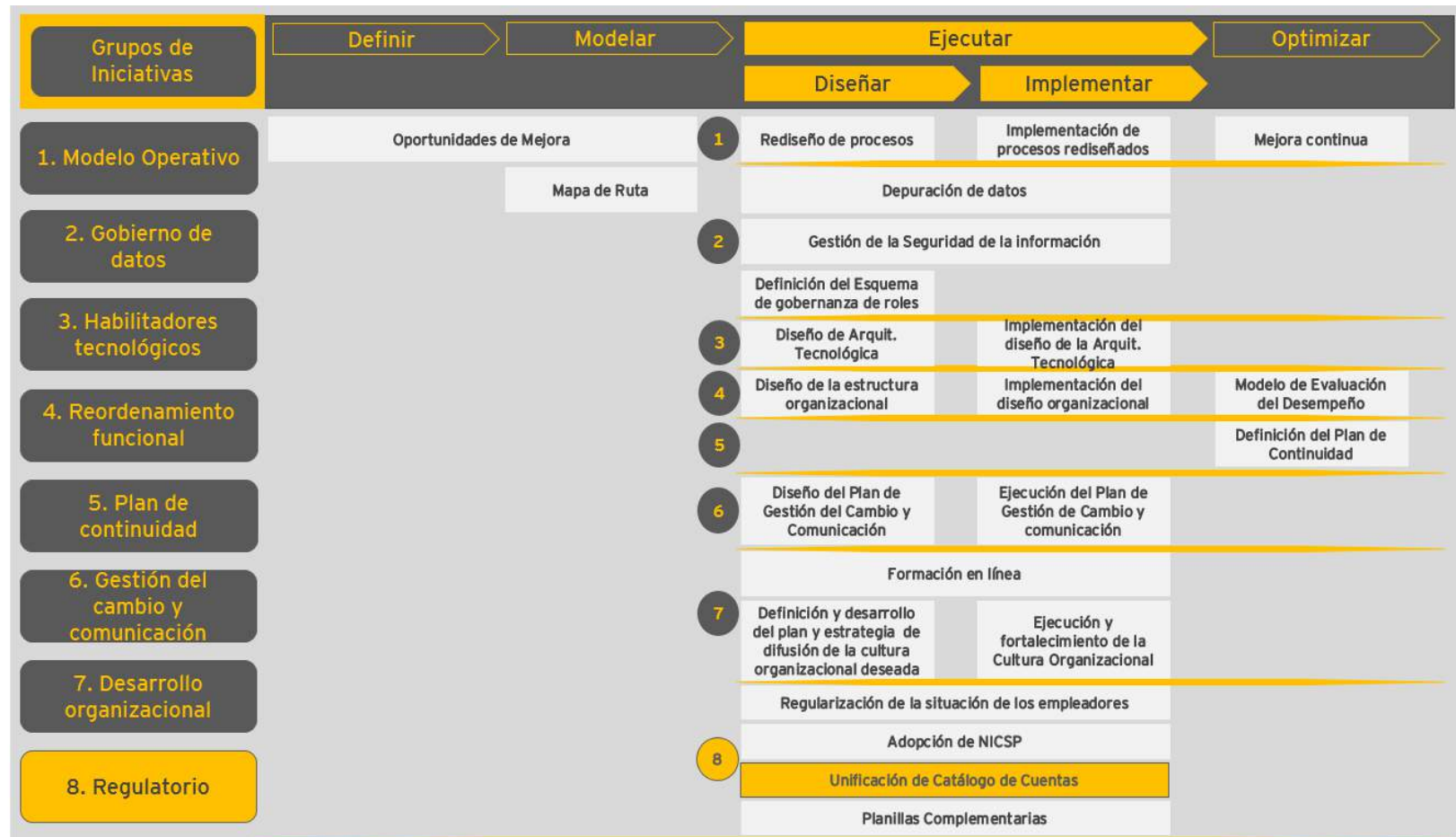


Figura 39 - Unificación del catálogo de cuentas

En el análisis de oportunidades de mejora se identificaron brechas entre los catálogos codificadores de cuentas utilizados por la Unidad de Bienes Patrimoniales (quien le reporta al Ministerio de Economía y Finanzas) y por la Dirección Nacional de Contabilidad (quien reporta a la Contraloría General de Cuentas) para el registro de activos fijos. Los motivos por los que se observaron estas brechas son:

- El Manual de Normas Generales para El Registro y Control de Bienes Patrimoniales del Estado que se utiliza en la Unidad de Bienes Patrimoniales de la CSS en el sistema MAINFRAME para generar reportes, indica que todos los bienes que constituyen el activo fijo, serán codificados siguiendo una secuencia lógica conformada por:

Secuencia Lógica	Cantidad de Dígitos
Cuenta Control	000
Divisionaria	00
Sub-Divisionaria	000
Especificación	00
Sub-Especificación	0000
Código o Marbete	No. Identificador del Activo Fijo

- El Plan Contable del Sistema de Contabilidad Gubernamental aprobado por la Contraloría General de la República, utilizado por la Dirección Nacional de Contabilidad de la CSS en el Sistema SAFIRO, incluye las cuentas controles y auxiliares, como sigue:

Secuencia Lógica	Cantidad de Dígitos
Cuenta Control	000
Divisionaria	00
Sub-Divisionaria	000

- ▶ La Ley No. 97 del 21 de diciembre de 1998, mediante la cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas, le asigna dentro de sus funciones a éste la elaboración, ejecución y control del Presupuesto General del Estado. A partir de la creación de esta Ley, se inicia el proceso de resoluciones para la creación de manuales presupuestarios, aprobando un Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Gasto Público y la Guía Alfabética de Imputaciones Presupuestarias, con carácter normativo de aplicación para el manejo del gasto público. Los mismos deben ser utilizados por las entidades que conforman el Gobierno Central, instituciones independientes, instituciones descentralizadas y gobiernos locales.

En la confección de la lista y en su codificación, tanto para el Manual como para la Guía, se detalla que los bienes deben localizarse alfabéticamente de acuerdo a su nombre genérico, como sigue:

Concepto	Cuenta Control	Objeto de Gasto
Nombre del Bien	000	000

La Dirección de Presupuesto de la CSS incluye en el Sistema SAFIRO estas guías presupuestarias para su aplicación y reconocimiento de objetos de gastos y así ser reportados en su contabilidad.

En función de lo anterior se recomienda que la CSS solicite a las entidades involucradas dictar una posición única con respecto al Manual a utilizar, considerando la existencia del Manual de Normas Generales y Procedimientos para la administración y control de bienes patrimoniales (activos fijos e intangibles y bienes no depreciables) en el sector público, emitido mediante el decreto 176 del año 2014, conjuntamente, por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la Contraloría General de la República.

Como alternativa y para agilizar el proceso de registro contable de activos fijos entre tanto se conoce un lineamiento por parte del MEF y la Contraloría general de la república, se incluye en la iniciativa 2.1 “Depuración de Datos”, la solución orientada a la homologación de manuales codificadores de cuentas.

8.4. Planillas Complementarias | Área de aplicación: Ingresos

Plazo Implementación activo fijos: **no aplica** / Plazo Implementación ingresos: **medio**



Figura 40 - Planillas complementarias

Desde la entrada en producción del sistema SIPE no se ha realizado el proceso de presentación de planillas complementarias, ya que esta funcionalidad no está incluida en el sistema informático. Además, con el inicio de operaciones de SIPE se estableció la posibilidad para que los empleadores puedan realizar correcciones de planillas sin necesidad de acercarse y contar con la aprobación del personal de la CSS. A partir de abril 2014, ante los requerimientos de la Dirección Nacional de Ingresos, y la necesidad de limitar la opción de correcciones de planillas de los empleadores (que afectaba las planillas históricas desde agosto 2012), se habilitó la opción de corrección de planillas al departamento de Investigaciones y se restringieron las funcionalidades de los empleadores en el sistema informático, con el objetivo que estos cuenten únicamente con la posibilidad de realizar correcciones de las planillas relacionadas al mes cuota actual y al anterior.

Según la parametrización del sistema a la fecha del entendimiento, la opción de corrección de planillas no realiza una facturación adicional, sino que sobrescribe los datos de las planillas ya presentadas, procediendo a facturar nuevamente el mes afectado por las correcciones. Según el procedimiento descrito, la información administrada por el sistema presenta modificaciones retrospectivas, lo que repercute en diversos aspectos, como lo son: la aplicación y dispersión de pagos, reportes de facturación, disponibilidad de la información para realizar los registros contables de ingresos, entre otros.

De acuerdo con lo detallado anteriormente, en la medida que:

- a) la Institución no cuente con la funcionalidad de emisión de facturas por planillas complementarias, y
- b) no se deshabilite la posibilidad de realizar correcciones de planilla canceladas, tanto por parte de la CSS como de los empleadores;

el proceso de depuración de datos requerirá mayor esfuerzo para la Institución. Por tanto, la CSS debe considerar la posibilidad de implementar políticas institucionales con el objetivo de regresarle a la CSS la posibilidad de realizar planillas complementarias, las cuales impacten las herramientas tecnológicas que se utilizan actualmente y a futuro.

Componentes clave de la iniciativa	Beneficio esperado
 Implementar el proceso de elaboración de planillas complementarias	▶ Mejorar la calidad del servicio al cliente. ▶ Disminuir la creación de data errónea dentro de los sistemas informáticos. ▶ Incrementar la eficiencia en el proceso de depuración de datos.
Oportunidades de mejora relacionadas Ingresos: IG_AP_02 - Deficiencias del sistema informático: Convenios (Pág. 103). IG_IV_02 - Deficiencias del sistema informático: Planillas complementarias (Pág. 110). IG_IV_03 - Deficiencias del sistema informático: Corrección de Planillas (Pág. 112). IG_PL_07 - Deficiencias del sistema: Facturación de Oficio y alertas (Pág. 82). IG_PL_08 - Deficiencias del sistema informático: Planilla complementaria (Pág. 84). <i>Nota: los números de página referenciados corresponden al Anexo A del presente documento.</i>	

Productos de Trabajo

1. Activación de la funcionalidad de facturar planillas complementarias en el sistema informático, sin corregir las planillas previamente presentadas y sin afectar la información histórica en el sistema.
2. Eliminación de la posibilidad de realizar correcciones de planillas, en el sistema informático, sobre aquellos meses cuota anteriores y/o ya cancelados.
3. Plan de implementación de la funcionalidad de planillas complementarias, incluyendo:
 - ▶ Plan de trabajo de implementación.
 - ▶ Definición de métricas de éxito de la implementación.
 - ▶ Plan de capacitación.
 - ▶ Plan de comunicación, que involucre a todas las partes afectadas, tanto internas como externas.

Alcance

El alcance de la iniciativa de Planillas Complementarias debe considerar el proceso de planillas complementarias, ejecutado por el departamento de investigaciones de la Dirección Nacional de Ingresos.

Factores Clave de Éxito

Se considera que los siguientes supuestos deben estar presentes para que la iniciativa sea exitosa después de su implementación:

- ▶ Cualquier información, requerida a la Institución por parte del equipo encargado del proyecto, deberá ser provista en el tiempo y con la calidad adecuada.
- ▶ Contar con personal clave involucrado con la iniciativa y debidamente informado acerca del objetivo de la misma.
- ▶ El proceso de implementación de la funcionalidad de planillas complementarias deberá ser realizado por personal con la experiencia y el conocimiento adecuados.
- ▶ Contar con una adecuada gestión de acuerdos de nivel de servicio.

Presentado por

AURORA DÍAZ G.
Representante Legal
Ernst & Young Limited Corp.

Aprobaciones

Aprobadores	Nombre	Firma
▪ Director Ejecutivo Nacional de Finanzas y Administración		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Innovación y Tecnología		
▪ Director Ejecutivo Nacional de Prestaciones Económicas		
▪ Director Nacional de Compras		
▪ Director Ejecutivo Nacional Infraestructura y Servicios de Apoyo		
▪ Director Nacional de Planificación		
▪ Director Nacional de Ingresos		
▪ Director Nacional de Auditoría		
▪ Director Nacional de Contabilidad		
▪ Director Nacional de Logística		
▪ Director Nacional de Asuntos Administrativos		
▪ Director Nacional de Finanzas		
▪ Unidad Técnica de Inversión		
▪ Gerente de Proyecto CSS		

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.

© 2017 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

ey.com

ORGANIZACION REGIONAL: Costa Rica - Tel. (506) 2208-9800 El Salvador - Tel. (503) 2248-7000 Guatemala - Tel. (502) 2386-2400
Honduras - Tel. (504) 2235-7430 Nicaragua - Tel. (505) 2253-8430 Panamá - Tel. (507) 208-0100 República Dominicana - Tel. (809) 472-3973