



Hagamos el
futuro juntos

AUDITORÍA *interna*

INFORME FINAL DE CONTROL INTERNO

**“Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo de
Negocio Digital en RACSA”**

Ref. AUI-217-2025
25 de setiembre, 2025



www.racsa.go.cr



RACSA_CR



Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo de Negocio Digital en RACSA

RESUMEN EJECUTIVO

La transformación digital se refiere al proceso de cambio en la gestión que integra la estrategia institucional, la cultura, las habilidades y las tecnologías de información, con el fin de generar una mejora significativa en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y, consecuentemente, en el valor que reciben.¹

En el marco de la *Guía Técnica Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo de Negocio Digital en Entidades Públicas*, elaborada por la Contraloría General de la República en coordinación con diversas Auditorías Internas del Sector Público, de la cual esta Unidad fue parte, se ejecutó un estudio conforme a los lineamientos y formularios establecidos por el Ente Contralor, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de RACSA.

El inicio del estudio fue comunicado a la Administración mediante el oficio Ref. AUI-86-2025 del 29 de mayo de 2025 y tuvo como objetivo determinar si la dimensión del modelo de negocio digital de RACSA responde razonablemente al marco regulatorio y a las prácticas aplicables para la transformación digital, a fin de promover acciones que mejoren la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y el valor recibido, cuyo alcance comprendió las prácticas y acciones ejecutadas durante el período 2022-2024, con ampliación en los casos necesarios.

La evaluación se estructuró en cuatro prácticas clave:

1. **Canales de comunicación con las personas usuarias:** Medios por los cuales se intercambia información entre las instituciones y las personas usuarias, abarcando 14 criterios de evaluación.
2. **Planificación y transparencia:** Mecanismos que contribuyen a la planificación de la transformación digital y a la rendición de cuentas, contemplando 6 criterios de evaluación.
3. **Procesos y trámites:** Transformación y mejora de procesos para una gestión más eficiente y accesible, con 9 criterios de evaluación.
4. **Interoperabilidad y sistemas:** Gestión de los sistemas y el intercambio de datos e información entre estos, abarcando 9 criterios de evaluación.

¹ Contraloría General de la República, conceptos de Herramienta.

Como resultado de la aplicación de la Herramienta, se identificaron oportunidades de mejora en las prácticas 1 y 3, evidenciando un 74% de cumplimiento, un 10% de cumplimiento parcial y un 16% de incumplimiento respecto a los criterios establecidos.

Es importante destacar que los resultados positivos obtenidos en la Práctica 2. *Planificación y transparencia*, son reflejo directo de las mejoras implementadas por la Administración desde el 2023, derivadas de las recomendaciones emitidas en el *Informe de Integridad Pública*, lo que ha fortalecido los mecanismos de planificación, seguimiento y rendición de cuentas en el marco de la transformación digital y la Práctica 4. *Interoperabilidad y Sistemas* por los avances del ERP de RACSA.

Los resultados obtenidos constituyen evidencia clave para la construcción del *Índice de Transformación Digital (ITD)*, herramienta estratégica que permite determinar el nivel de avance de las Instituciones del Sector Público mediante la evaluación de prácticas orientadas a fortalecer la infraestructura digital, el modelo de negocio digital, así como la cultura y las habilidades digitales de la organización.

Dada la naturaleza de RACSA como empresa estatal líder en el suministro de soluciones digitales, estos hallazgos poseen un valor estratégico significativo, ya que aportan insumos esenciales para reforzar su posicionamiento competitivo, optimizar su oferta de servicios y consolidar su rol como aliado clave en la transformación digital del sector público costarricense.

TABLA DE CONTENIDO

1. ORIGEN DEL ESTUDIO	4
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. ALCANCE DEL ESTUDIO	5
4. MARCO JURÍDICO	5
5. RIESGOS RELACIONADOS	6
6 LIMITACIONES	8
7 HALLAZGOS	8
Práctica 1: Canales de Comunicación con las Personas Usuaras	9
7.1 Brechas en la Omnicanalidad y Accesibilidad Digital de RACSA	9
Práctica 3: Procesos y trámites: Transformación y mejora de procesos para una gestión más eficiente y accesible.	13
7.2 Debilidades en la Digitalización y Simplificación de Procesos y Trámites	13
ANEXO NRO. 1 VALORACIÓN DE OBSERVACIONES	18

**Auditoría de Carácter Especial sobre el Modelo
de Negocio Digital en RACSA****INFORME PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO****1. ORIGEN DEL ESTUDIO**

El presente estudio tiene su origen en la sinergia establecida con la Contraloría General de la República, mediante el oficio Ref. DFOE-CAP-0052 del 22 de enero de 2025, en el que se comunicó a esta Auditoría Interna la incorporación al *Proyecto Transformación Digital – Modelo de Negocio Digital*, en seguimiento a la invitación cursada en el período 2024, dirigida a las Unidades de Auditoría Interna (UAI) del Sector Público para participar en proyectos de fiscalización conjunta durante el período 2025.

En este contexto, la Auditoría Interna de RACSA formalizó su participación y colaboró con el Ente Contralor en la elaboración de la *Herramienta para evaluar el modelo de negocio digital*, como componente técnico y metodológico para el análisis. En consecuencia, el presente informe se origina como producto de esta coordinación interinstitucional, orientada a generar valor público y a contribuir con la fiscalización del proceso de transformación digital en la Empresa, el cual forma parte del insumo considerado para el Índice de Transformación Digital.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar si la dimensión de modelo de negocio digital de RACSA responde razonablemente al marco regulatorio y prácticas aplicables para la transformación digital, en procura del establecimiento de acciones que promuevan una mejora en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y consecuentemente en el valor que reciben.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1. Evaluar la efectividad, integración y accesibilidad de los canales de comunicación para determinar su impacto en la experiencia digital de las personas usuarias.
- 2.2.2. Comprobar la existencia y efectividad de los mecanismos de planificación y rendición de cuentas que respalden la transformación digital empresarial.
- 2.2.3. Analizar el grado de digitalización y simplificación de los procesos y trámites, identificando brechas que afecten la eficiencia y la agilidad empresarial.

2.2.4. Verificar el nivel de interoperabilidad de los sistemas empresariales y la participación de las personas usuarias en su diseño, a fin de valorar la eficiencia y pertinencia de los servicios digitales.

3. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio abarcó las prácticas y acciones ejecutadas durante el período 2022-2024, ampliándose en los casos que se considere necesario.

El trabajo se efectuó de conformidad con lo dispuesto en las Normas Generales de Auditoría Interna para el Sector Público R-DC-064-2014, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, dictados por la Contraloría General de la República, y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de RACSA.

4. MARCO JURÍDICO

El análisis se efectuó a la luz de la siguiente normativa:

- 4.1. Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José), Nro. 4534.
- 4.2. Ley General de la Administración Pública.
- 4.3. Ley de Creación de la Agencia Nacional de Gobierno Digital, Nro. 9943.
- 4.4. Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Nro. 8968.
- 4.5. Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, Nro. 8220.
- 4.6. Ley Marco de Acceso a la Información Pública, Nro. 10554.
- 4.7. Ley para promover la transparencia en el suministro de información en el sector público, Nro. 10240.
- 4.8. Ley General de Control Interno, Nro. 8292.
- 4.9. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto Ejecutivo Nro. 37735-PLAN.
- 4.10. Reglamento a la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, Decreto Ejecutivo Nro. 33018.
- 4.11. Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Decreto Ejecutivo Nro. 37045-MP-MEIC.
- 4.12. Establece la apertura de los datos públicos, Decreto Ejecutivo Nro. 40199-MP.
- 4.13. Transparencia y Acceso a la información Pública, Decreto Ejecutivo Nro. 40200-MP-MEIC-MC.
- 4.14. Apertura de Datos Abiertos, Directriz Ejecutiva Nro. 074-MP.

- 4.15. Implementación de accesibilidad de la red de los sitios del sector público, Directriz Nro. 036-MTSS-MICITT
- 4.16. Desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario, Directriz Ejecutiva Nro. 019-MP-MICITT.
- 4.17. Transparencia y Acceso a la información Pública, Directriz Ejecutiva Nro. 073-MP-MEIC-MC.
- 4.18. Regulación y normalización de adquisiciones de tecnología y/o desarrollo de sistemas informáticos de apoyo a la gestión, Directriz Ejecutiva Nro. 053-H-MICITT.
- 4.19. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- 4.20. Código Nacional de Tecnologías Digitales, MICITT.
- 4.21. Normas técnicas para la gestión y el control de las tecnologías de información, MICITT.
- 4.22. Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos, Comisión Nacional de Datos Abiertos, Costa Rica.
- 4.23. Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión, Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
- 4.24. Guía de transformación digital del gobierno, BID.
- 4.25. Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024), CEPAL.
- 4.26. El fin del trámite eterno, BID.
- 4.27. Diseño de la experiencia del ciudadano para la Transformación Digital. Colina V. (2021). BID.
- 4.28. Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación. Naser, A (2021). CEPAL.
- 4.29. Principios para el Desarrollo Digital.
- 4.30. Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. Digital Policy and Law y Telecom Advisory Services LLC (2020). CEPAL, CAF.
- 4.31. Recomendaciones del Consejo de Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE.
- 4.32. Principios de Barcelona 2.0. Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (2015).
- 4.33. Pautas de Accesibilidad al Contenido Web (WCAG) 2.1
- 4.34. Encuesta sobre E-Gobierno, 2020, ONU.

5. RIESGOS RELACIONADOS

Se considera cubierto por medio de este estudio los siguientes riesgos:

5.1 Riesgo de Brecha Digital: La falta de herramientas o adopción de procesos de transformación digital, automatización o digitalización de procesos operativos e inversiones en recursos tecnológicos estratégicos, podrían ocasionar que la empresa tenga dificultades en la adopción de nuevas tecnologías y desarrollo de proyectos digitales, afectando el fomento de

habilidades digitales en la organización, así como su competitividad empresarial.

5.2 Riesgo de Evaluación de Resultados: La falta de evaluaciones y seguimientos apropiados y oportunos que permitan conocer los resultados del negocio y/o el desempeño empresarial, así como la ausencia de una cultura de reporte, control interno y riesgos a nivel empresarial, pueden provocar la materialización de riesgos, incumplimiento de metas, afectar negativamente la toma de decisiones y la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

5.3 Riesgo Legal: Se relaciona con el incumplimiento en el que pueda incurrir la empresa con respecto a la legislación que le aplique a nivel nacional o internacional (leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y otros instrumentos normativos); las consecuencias del riesgo podrían generar incumplimientos en los compromisos adquiridos a nivel contractual ya sea con clientes, socios comerciales o demás terceros, afectaciones económicas por procesos judiciales-administrativos cuyo resultado no sea favorable para la empresa, deterioro de la relación con el cliente, pérdida de futuros negocios, así como afectación en la imagen empresarial.

5.4 Riesgo de Comunicaciones de Marketing: Relacionado con el establecimiento y ejecución de una estrategia de comunicación comercial inadecuada utilizada por la empresa para promover y posicionar la marca, reputación o portafolio de servicios frente a su público meta (redes sociales, relaciones públicas, eventos, entre otros), de manera que se podrían generar opiniones, ideas o interpretaciones erróneas del mensaje transmitido, provocando una crisis de reputación, pérdida de credibilidad y confianza de los grupos de interés, implicaciones legales e incluso pérdida de oportunidades de negocio.

5.6 Riesgo de Automatización de Procesos: Se refiere a la necesidad de eliminar o reducir procesos manuales, disminuir actividades redundantes, optimizar los tiempos de ejecución de los procesos; por consiguiente, la ausencia de procesos automatizados podría generar que no se cuente con información en tiempo real y de fácil acceso para la toma de decisiones eficiente en el tiempo requerido, así como deterioro de la experiencia del cliente interno y externo, reprocesos, incumplimientos ante terceros, entre otros.

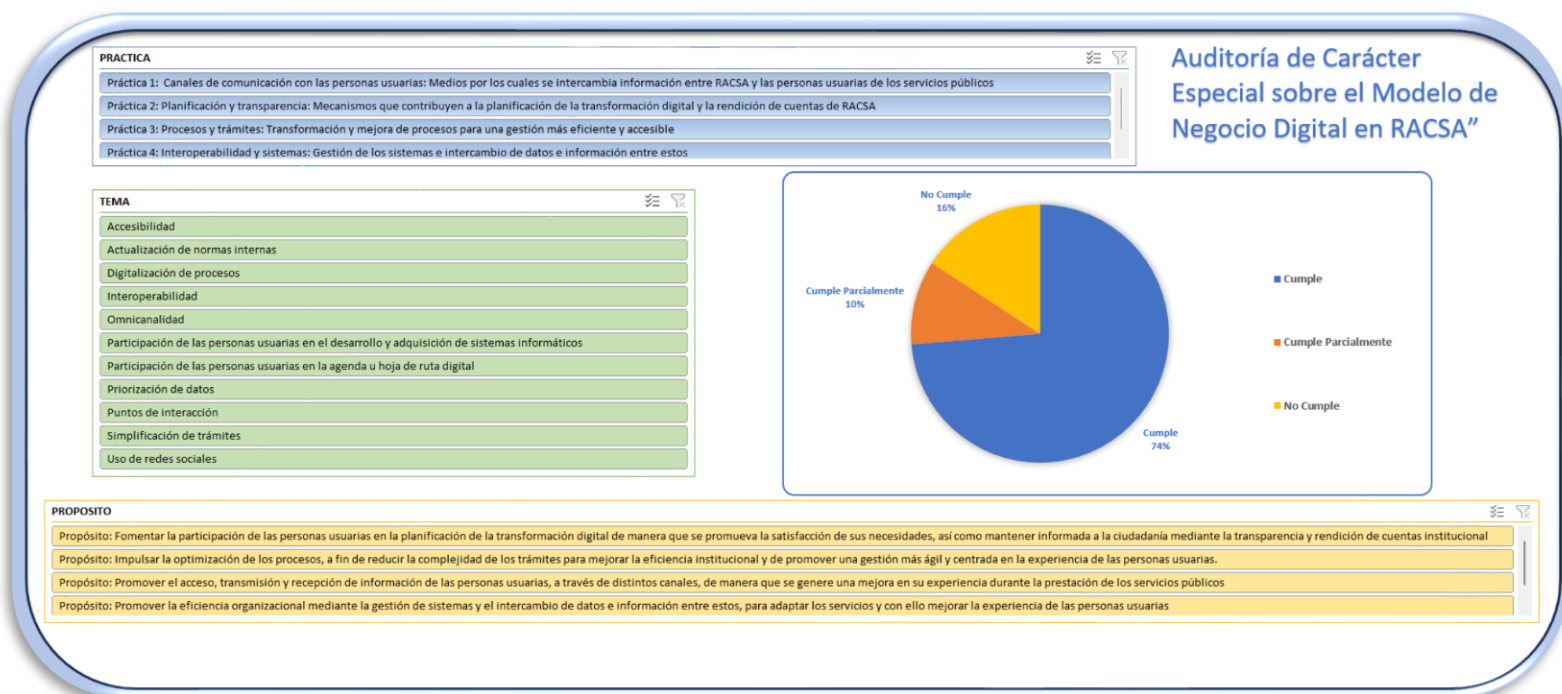
6 LIMITACIONES

No hubo limitaciones.

7 HALLAZGOS

El análisis efectuado mediante la Herramienta de Evaluación del Modelo de Negocio Digital determinó que RACSA alcanza un nivel de cumplimiento del 74%, con un 10% de cumplimiento parcial y un 16% de aspectos no cumplidos.

Imagen Nro.1
Detalle general de resultados
Herramienta de Evaluación del Modelo de Negocio Digital en RACSA



Fuente: Auditoría Interna 2025- Resultados de la aplicación de la Herramienta de Evaluación del Modelo de Negocio Digital, período del estudio.

Los avances alcanzados reflejan un progreso sólido en la construcción del modelo digital. Al mismo tiempo, las áreas que aún presentan oportunidades de mejora representan un potencial estratégico para seguir innovando y fortalecer la ruta hacia un modelo digital más robusto, integral y sostenible.

De las cuatro prácticas evaluadas en la Herramienta, se obtuvo un cumplimiento total en la Práctica 2 denominada Planificación y transparencia y la Práctica 4. Interoperabilidad y Sistemas.

En este informe se exponen los hallazgos agrupados por práctica, enfocados en aquellos criterios que presentan cumplimiento parcial o incumplimiento en su totalidad.

Práctica 1: Canales de Comunicación con las Personas Usuarias

En esta práctica se obtuvo un cumplimiento general de un 50% de cumplimiento, un 14% cumple parcialmente y un 36% no se cumple, según se detalla:

7.1 Brechas en la Omnicanalidad y Accesibilidad Digital de RACSA

7.1.1 CONDICIÓN

RACSA presenta oportunidades de mejora en la integración y efectividad de sus canales de comunicación digitales y presenciales; de los 4 temas evaluados en la Práctica 1, se identificaron brechas en dos, los cuales se detallan a continuación:

a. Omnicanalidad: No se cumplen los criterios de integración de canales, ya que los trámites y servicios no permiten a las personas usuarias iniciar un proceso en un canal (presencial, web, móvil, redes sociales, apps) y concluirlo en otro. Además, no se evalúa sistemáticamente la experiencia de los usuarios respecto a la omnicanalidad, ni se implementan cambios basados en los resultados de dichas evaluaciones.

b. Accesibilidad: Los canales digitales presentan cumplimiento parcial de estándares de accesibilidad para personas con discapacidad. De los resultados obtenidos se identificó que no se realizan pruebas de experiencia con usuarios, lo que a su vez no permite un monitoreo periódico de accesibilidad en los diferentes canales digitales.

7.1.2 CRITERIO

El artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública, establece lo siguiente:

“Artículo 4. La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”

Por otra parte, la Directriz Nro. 019-MP-MICITT Desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario, indica en el numeral 3:

“Artículo 3. Medidas de gobierno digital.

a) Al menos tres nuevos trámites de gobierno digital con el mecanismo de firma digital certificada, debiendo contar con las soluciones implementadas antes del 1ero de diciembre del 2020.

c) Desplazar gradualmente el uso institucional y la conservación de los documentos con firma autógrafa en soporte papel, en favor del uso y la conservación de documentos electrónicos firmados digitalmente. Se deberán modificar adecuadamente los formularios o plantillas que se utilizan en la actualidad para que soporten los mecanismos y normativa vigente en materia de firma digital certificada. La transición deberá llegar a que al menos un 75% de todos los documentos que se gestionan y conservan en la institución sean documentos electrónicos firmados digitalmente, antes del 1ero de diciembre del 2020.

e) Implementar al menos un proyecto de gobierno digital que incorpore tecnologías disruptivas según sean definidas por el MICITT, debiendo contar con las soluciones implementadas antes del 1ero de diciembre del 2020.

f) Desplazar gradualmente la emisión de certificaciones y constancias en soporte papel en favor de la emisión de certificaciones y constancias electrónicas que incorporen mecanismos de sello electrónico y firma digital según corresponda. Se deberán ofrecer soluciones de consulta a los ciudadanos que les permita descargar todas las certificaciones y constancias electrónicas que les han sido emitidas. La transición deberá llevar a que el 100% de todas las certificaciones y constancias que se emitan en la institución sean certificaciones y constancias electrónicas con sello electrónico y firma digital, antes del 1ero de julio de 2021.”

El Código Nacional de Tecnologías Digitales, establece lo siguiente:

“Punto XIV: Incentivar a todas las personas el uso de medios digitales. Pág. 37.

Incentivar el uso de plataformas digitales dentro del área gubernamental ayuda a un mejor uso del presupuesto al reducir el número de personas utilizando canales no digitales, además de empoderar a las personas usuarias y ayudarles a mejorar sus habilidades en medios digitales.

Punto 4. Cambio en la forma de relación con las personas. Pág. 142.

Generando canales más inclusivos y que permitan un mayor contacto de las personas con la institución para poder ofrecer y atender las necesidades de las personas. Se solicita promover la comunicación de los nuevos servicios digitales por los diferentes canales de comunicación con los que se cuente.”

Asimismo, fueron considerados para este apartado los siguientes criterios:

- a. *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación; Agilidad y calidad del servicio mediante la automatización y prestación multicanal.*
- b. *Agenda Digital para América Latina y el Caribe, objetivos 10, 21 y 23.*
- c. *Objetivo 23: Desarrollar servicios públicos digitales con un modelo de atención centrado en la ciudadanía, proactivo y omnicanal. Pág. 6.*
- d. *Normas de control interno para el Sector Público.*
- e. *Guía Nacional para la Publicación de Datos Abiertos.*
- f. *Guía de transformación digital del gobierno.*
- g. *Diseño de la experiencia del ciudadano para la Transformación Digital.*
- h. *Ley General de Control Interno.*
- i. *Convención Americana sobre Derechos Humanos. Artículo 13. Libertad de Pensamiento y de Expresión.*
- j. *Principios de Barcelona 2.0. Principio 6: Las redes sociales pueden y deben medirse de manera consistente con otros canales de medios.*
- k. *Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión, Comisión Interamericana de Derechos Humanos.*
- l. *Ley Marco de Acceso a la Información Pública, Artículo 7. Prohibición de discriminación para tener acceso a la información. Artículo 9. Facilidades sobre el acceso a la información pública.*
- m. *Implementación de accesibilidad de la red de los sitios del sector público, Artículo 2.*
- n. *Accesibilidad Digital. Toda la sección. Págs. 42 a 64.*
- o. *Pautas de Accesibilidad al Contenido Web (WCAG) 2.1.*

7.1.3 CAUSA

Las brechas identificadas obedecen principalmente a las siguientes causas:

- a. Limitaciones en la integración tecnológica entre los distintos canales de comunicación, lo que impide que los servicios se gestionen de manera continua y coordinada bajo un modelo omnicanal.
- b. Falta de un plan consolidado de accesibilidad digital, que considere mecanismos de prueba o monitoreo periódico con personas usuarias con discapacidad.

7.1.4 EFECTO

Las deficiencias señaladas generan una experiencia fragmentada y poco homogénea para las personas usuarias, quienes no pueden interactuar de manera fluida entre los distintos canales habilitados para la atención y gestión de trámites.

Aunado a lo anterior, esta situación puede afectar la percepción de eficiencia empresarial y limitar el alcance de los servicios digitales específicamente para las personas usuarias con discapacidad, lo que repercute en su confianza y satisfacción.

7.1.5 CONCLUSIÓN

El análisis de la Práctica 1. *Canales de Comunicación con las Personas Usuarías* evidencia que, pese a contar con ciertos avances en la habilitación de canales digitales, la organización mantiene rezagos estructurales en materia de omnicanalidad y gestión de accesibilidad. Estas brechas limitan la experiencia de las personas usuarias con discapacidad, generan riesgos de exclusión y afectan la percepción de calidad y confianza hacia los servicios de RACSA.

En consecuencia, los avances alcanzados representan un paso inicial valioso; sin embargo, es necesario fortalecerlos para consolidar un modelo de comunicación digital plenamente inclusivo, integrado y alineado con los estándares de buenas prácticas en transformación digital.

7.1.6 RECOMENDACIONES

Dirigida a: Dirección de Negocios

Nivel de criticidad: Medio

Plazo: 90 días hábiles

- 7.1.6.1** Diseñar e implementar una estrategia integral de omnicanalidad que asegure la interoperabilidad entre los distintos puntos de contacto (presencial, web, móvil, apps, mensajería y redes sociales), permitiendo a las personas usuarias iniciar y concluir sus trámites en diferentes canales de manera fluida y continua. Dicha estrategia debe incorporar la evaluación periódica de la experiencia de usuario, mediante encuestas, pruebas piloto y mecanismos de realimentación, cuyos resultados orienten la mejora continua y los ajustes necesarios para optimizar los canales.

Dirigida a: Departamento de Mercadeo

Nivel de criticidad: Medio

Plazo: 90 días hábiles

- 7.1.6.2** Elaborar e implementar un Plan de Accesibilidad Digital Empresarial, que abarque todos los canales de comunicación y contemple al menos:

- a. La realización de pruebas periódicas de experiencia con personas usuarias con discapacidad.
- b. El establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación continua de la accesibilidad.

Práctica 3: Procesos y trámites: Transformación y mejora de procesos para una gestión más eficiente y accesible.

En esta práctica se obtuvo un cumplimiento general de un 45% de cumplimiento, un 44% cumple parcialmente y un 11% no se cumple, según se detalla:

7.2 Debilidades en la Digitalización y Simplificación de Procesos y Trámites

7.2.1 CONDICIÓN

Se determinó que RACSA no cumple con aspectos relacionados con la transformación digital y la simplificación de procesos. En particular se detallan las siguientes brechas:

- a. No se ha realizado un análisis basado en la opinión documentada de las personas usuarias para identificar excesos de requisitos o trámites que afecten su satisfacción.
- b. No existen mecanismos, planes, instrumentos o lineamientos consolidados que orienten la simplificación de procesos considerando la transformación digital.
- c. No se evidencian acciones concretas de “simplificación en trámites existentes” que impliquen la eliminación de requisitos innecesarios.

Por otro lado, RACSA cumple parcialmente con aspectos relacionados con la digitalización de procesos, dado que estas acciones dependen de un plan definido que se encuentra en fase inicial de implementación:

- a. Digitalización de procesos clave que generan valor público en etapa incipiente.
- b. Pruebas de experiencia con personas usuarias en procesos digitalizados, las cuales no han sido consideradas para realizar los ajustes derivados del plan que está en fase inicial.

7.2.2 CRITERIO

La Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, estipula lo siguiente:

“Artículo 12: El análisis de impacto regulatorio tiene por objetivo garantizar que las regulaciones salvaguarden el interés general, contribuyan a la eficiencia estatal y mejoren el servicio a los administrados, considerando los impactos o riesgos de la actividad a regular, así como las condiciones institucionales de las entidades u órganos de la Administración.

Artículo 12 bis: Los procesos de revisión y diseño de las regulaciones y propuestas regulatorias, así como los análisis de impacto regulatorio correspondientes, deberán enfocarse principalmente en contar con regulaciones que cumplan con los siguientes fines:

- a) Generar el máximo beneficio para la sociedad con el menor costo posible.*
- b) Impulsar que sus impactos resulten proporcionales para el problema que se busca resolver y para los sujetos regulados a los que se aplican.*
- c) Promover la coherencia de políticas públicas.*
- d) Mejorar la coordinación entre poderes e instituciones y órganos de la Administración Pública.*
- e) Fortalecer los derechos de los consumidores.*
- g) Garantizar el cumplimiento del principio de eficiencia en la prestación del servicio público.*

Artículo 18: La participación ciudadana en la elaboración de nuevas regulaciones o las reformas de regulaciones existentes se debe propiciar en todo el proceso de formulación, en los términos y las condiciones definidos por el reglamento de esta ley.”

De igual manera el Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, indica:

“Artículo 5. Eliminación de requisitos. Mediante la revisión permanente de los procesos de trámites que ejecuta la Administración Pública, se eliminarán los excesos de documentación y requisitos que no tengan fundamento legal y no cuenten con los respectivos estudios técnicos que los justifiquen. Dichos procesos deberán obedecer a reglas claras y sencillas de fácil cumplimiento por el ciudadano.

Capítulo II. Sistema de simplificación de trámites y mejora regulatoria.”

En línea con lo anterior, el Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, establece:

“Artículo 5, inciso i) Principio de participación: Se garantiza la participación institucional y ciudadana efectiva en las instancias y los procesos de planificación.

Artículo 38 inciso e) Promover la efectiva simplificación de trámites en toda la gestión pública.

n): Adoptar e impulsar las tecnologías de información y comunicación en los procesos de gestión pública.”

Por otra parte, la Directriz Nro. 019-MP-MICITT Desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario, dispone:

“Artículo 3. Medidas de gobierno digital.

a) Al menos tres nuevos trámites de gobierno digital con el mecanismo de firma digital certificada, debiendo contar con las soluciones implementadas antes del 1ero de diciembre del 2020.

c) Desplazar gradualmente el uso institucional y la conservación de los documentos con firma autógrafa en soporte papel, en favor del uso y la conservación de documentos electrónicos firmados digitalmente. Se deberán modificar adecuadamente los formularios o plantillas que se utilizan en la actualidad para que soporten los mecanismos y normativa vigente en materia de firma digital certificada. La transición deberá llegar a que al menos un 75% de todos los documentos que se gestionan y conservan en la institución sean documentos electrónicos firmados digitalmente, antes del 1ero de diciembre del 2020.

e) Implementar al menos un proyecto de gobierno digital que incorpore tecnologías disruptivas según sean definidas por el MICITT, debiendo contar con las soluciones implementadas antes del 1ero de diciembre del 2020.

f) Desplazar gradualmente la emisión de certificaciones y constancias en soporte papel en favor de la emisión de certificaciones y constancias electrónicas que incorporen mecanismos de sello electrónico y firma digital según corresponda. Se deberán ofrecer soluciones de consulta a los ciudadanos que les permita descargar todas las certificaciones y constancias electrónicas que les han sido emitidas. La transición deberá llevar a que el 100% de todas las certificaciones y constancias que se emitan en la institución sean certificaciones y constancias electrónicas con sello electrónico y firma digital, antes del 1ero de julio de 2021.”

El Reglamento a la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, indica:

“Artículo 4. Con excepción de aquellos trámites que necesariamente requieran la presencia física del ciudadano, o que éste opte por realizarlos de ese modo, el Estado y todas las dependencias públicas incentivarán el uso de documentos electrónicos, certificados y firmas digitales para la prestación directa de servicios a los administrados, así

como para facilitar la recepción, tramitación y resolución electrónica de sus gestiones y la comunicación del resultado correspondiente.”

Finalmente, fueron evaluados también los siguientes criterios:

- a. *Guía de transformación digital.*
- b. *El fin del trámite eterno “Documento completo.”*
- c. *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19.*
- d. *Ley de Creación de la Agencia Nacional de Gobierno Digital.*
- e. *Diseño de la experiencia del ciudadano para la Transformación Digital*
- f. *Sección Principios para el Desarrollo Digital: empezar con el usuario.*
- g. *Principios para el Desarrollo Digital.*
- h. *Normas de control interno para el Sector Público.*

7.2.3 CAUSA

La condición evidenciada responde a:

- a. Ausencia de lineamientos internos y metodologías estandarizadas para simplificar procesos.
- b. Falta de priorización de trámites críticos y de mecanismos de consulta sistemática con las personas usuarias.
- c. Madurez incipiente del plan de digitalización que aún no ha producido resultados tangibles.

7.2.4 EFECTO

Esta situación genera:

- a. Procesos redundantes y complejos que aumentan los tiempos de gestión.
- b. Ausencia de simplificación tangible para las personas usuarias.
- c. Riesgo de desperdicio de recursos al no contar con metodologías claras de rediseño.
- d. Disminución en la satisfacción ciudadana y en la percepción de valor público generado por la empresa.

7.2.5 CONCLUSIÓN

La evaluación de la Práctica 3 evidencia que, si bien RACSA ha iniciado acciones orientadas a la digitalización de procesos, los resultados todavía son limitados y dependen de un plan que se encuentra en fase inicial de implementación. La ausencia de

un análisis que permita identificar los trámites que requieren simplificación promueve la persistencia de procedimientos manuales, la duplicidad de pasos y la ausencia de un rediseño integral, lo que repercute de forma negativa en la eficiencia operativa, incrementa los costos de gestión y reduce la satisfacción de las personas usuarias, afectando con ello el cumplimiento de este indicador. Por tanto, existen oportunidades de mejora para fortalecer la transformación digital y la optimización de procesos, mediante la consolidación de metodologías, la priorización de trámites críticos y la integración sistemática de la opinión de las personas usuarias.

7.2.6 RECOMENDACIONES

Dirigida a: Dirección de Negocios

Nivel de criticidad: Medio

Plazo: 90 días hábiles

7.2.6.1 Definir, oficializar y divulgar un mecanismo, instrumento o lineamiento que permita la simplificación de trámites mediante la reducción de la complejidad de los procesos, eliminando pasos duplicados y requisitos innecesarios, basándose en la opinión documentada de las personas usuarias, con el fin de garantizar la sostenibilidad y consistencia de las mejoras en el tiempo.

7.2.6.2 Alinear el plan de digitalización de procesos clave que se encuentra en fase inicial, incorporando al menos metodologías de rediseño integral, priorización de trámites críticos y participación activa de las personas usuarias, de manera que se atiendan las debilidades identificadas y se generen resultados tangibles en eficiencia y accesibilidad.

ANEXO NRO. 1 VALORACIÓN DE OBSERVACIONES

INFORME PRELIMINAR REF. AUI-203-2025

En cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público R-DC-64-2014 Norma 205.09: *Los informes de auditoría deben incorporar, en su cuerpo o en un anexo, el análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración.*

Detalle de observaciones al Informe Preliminar	Estado
Correo electrónico de la Dirección de Negocios y Departamento de Mercadeo del 19 de setiembre de 2025	
7.1 Brechas en la Omnicanalidad y Accesibilidad Digital de RACSA	
Inciso a) Omnicanalidad	
<p>Observación de la Administración: Actualmente se cuenta con un proyecto en fase de exploratoria y requerimientos para contar con un CRM que integre las actividades relacionadas con el negocio y atención estandarizada a clientes. Esta propuesta está basada en un documento (Documento_de_Requerimientos_CRM Versión Unificada.docx) cuenta con un apartado dedicado a las herramientas de gestión de ventas, mercadeo y gestión de experiencia cliente.</p>	Rechazado
<p>Valoración de la Auditoría Interna: Se admite la observación en el tiempo otorgado, sobre el fondo se validó por parte de la Auditoría Interna que lo informado sobre Omnicanalidad obedece a un avance que puede coadyuvar al cumplimiento de la recomendación; sin embargo, no modifica el punto 7.1 inciso a) Omnicanalidad del hallazgo de Auditoría.</p>	
Inciso b) Uso de Redes Sociales	
<p>Observación de la Administración: El Departamento de Mercadeo cuenta con un Manual de uso perfiles de Redes Sociales el cual se adjunta, en el mismo se encuentra un apartado de cómo el Community Manager debe atender los comentarios. En la tabla de contenidos del manual se detallan los diferentes temas. A continuación, algunas evidencias de la atención a los clientes mediante el Messenger donde se aborda la comunicación de manera privada.</p>	Aceptado
<p>Valoración de la Auditoría Interna: Se admite la observación en el tiempo otorgado, sobre el fondo se da por valida la observación emitida junto con el respaldo remitido, por lo que se procede a suprimir del hallazgo 7.1 el apartado de Uso de Redes Sociales, así como a ajustar el cumplimiento en la Herramienta.</p>	
Inciso c) Accesibilidad	
<p>Observación de la Administración: Desde el 2024 se tiene como práctica que los videos que se suben a las redes sociales posean subtítulos.</p>	Aceptado parcialmente
<p>Valoración de la Auditoría Interna: Se admite la observación en el tiempo otorgado, sobre el fondo se da por valida la observación emitida junto con el respaldo remitido en cuanto al aspecto C12: <i>Cumplimiento de estándares de Accesibilidad en los diferentes canales</i>. Por lo que se procede a suprimir del Informe ese aspecto y ajustar la Herramienta en su cumplimiento. En lo correspondiente a los restantes puntos C13 y C14 de accesibilidad se mantienen por cuanto no se realizan las pruebas de experiencia sobre accesibilidad ni el monitoreo continuo de evaluación a la accesibilidad de RACSA.</p>	

Detalle de observaciones al Informe Preliminar	Estado
Oficio Ref. DOP-353-2025 del 19 de septiembre de 2025/ Dirección de Operaciones	
7.3 Brechas en la interoperabilidad y gestión de sistemas para la optimización de servicios digitales	
<p>Observación de la Administración: Se indica que en el caso de RACSA, según la naturaleza empresarial en la cual se desarrolla, la interoperabilidad interna dentro de los sistemas se cumple, la cual consta en el documento PowerPoint adjunto, denominado "SIP Mapa de relaciones", se hace el análisis de las integraciones dentro de la empresa a nivel de sistemas de TI. A partir de este mapeo estratégico que se hace entre las diferentes áreas funcionales se desarrollan las integraciones dentro del ERP, demás sistemas existentes en la organización. Por su parte, en el caso de Interoperabilidad con entidades externas, por el modelo de negocio de RACSA, empresa en competencia, no se realizan estas gestiones de integración salvo requerimientos específicos de clientes, mismos que cuentan con las respectivas justificaciones jurídicas que los respaldan.</p>	Aceptado
<p>Valoración de la Auditoría Interna: Se admite la observación en el tiempo otorgado, en razón del fondo, se validó por parte de la Auditoría Interna la información remitida por la Auditoría Interna, la cual permite evidenciar la interoperabilidad interna producto de la aplicación del ERP de RACSA, por lo que se da por aceptada la observación, se procede a suprimir el hallazgo 7.3, así como su ajuste de cumplimiento en la Herramienta.</p>	
<p>Observación de la Administración: Se indica que, en atención a la facilidad y experiencia de las personas usuarias, se tiene el documento adjunto denominado "Plantilla de Certificación Pruebas de Usuario", el cual incluye un apartado para abarcar dichos aspectos.</p>	Aceptado
<p>Valoración de la Auditoría Interna: Se admite la observación en el tiempo otorgado, en razón del fondo, se validó por parte de la Auditoría Interna el anexo remitido por la Dirección de Operaciones determinándose que se da por válida la observación junto con la documentación de respaldo, por lo que se procede a suprimir el hallazgo 7.3, así como su ajuste de cumplimiento en la Herramienta.</p>	



Hagamos el
futuro juntos



AUDITORIA
interna



www.racsa.go.cr



RACSA_CR

