



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-122804**

AD-AFINPE- 0095-2024

2 de septiembre de 2024

Máster
Vilma Campos Gómez, gerente a.i.
GERENCIA GENERAL-1100

Doctor
Wilburg Díaz Cruz, gerente a.i.
GERENCIA MÉDICA-2901

Licenciado
Gustavo Picado Chacón, gerente
GERENCIA FINANCIERA-1103

Máster
Gabriela Artavia Monge, gerente a.i.
GERENCIA ADMINISTRATIVA-1104

Doctor
Esteban Vega de la O, gerente
GERENCIA LOGÍSTICA-1106

Ingeniero
Jorge Granados Soto, gerente
GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS-1107

Licenciado
Jaime Barrantes Espinoza, gerente
GERENCIA PENSIONES-9108

Máster
Héctor Arias Mora, director
PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimados(as) señores (as):

ASUNTO: Oficio de Advertencia referente al proceso de capacitación para el uso e implementación del ERP¹.

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo 2024 de esta Auditoría, y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se informa y advierte sobre el desarrollo del proceso de capacitación para el uso e implementación del ERP, a fin de que sea valorado para la toma de decisiones y acciones que compete a esa Administración.

¹ Enterprise Resource Planning.

Este Órgano de Control y Fiscalización hizo una valoración sobre el proceso de capacitación para el uso e implementación del ERP. En ese sentido, mediante revisión de informes suministrados por la empresa consultora PwC, cronograma del proyecto y consultas a funcionarios del Plan de Innovación, se determinaron situaciones de riesgo respecto a posibles desviaciones con respecto a la estrategia, el plan de capacitaciones, y la transferencia de conocimientos y operación del sistema SAP-ERP, que podrían afectar otros elementos como las fechas de entrega o el rendimiento general del sistema, así como el impacto del proyecto esperado a nivel institucional, según se detalla:

- Estrategia y plan para réplica de capacitaciones sin definir (11 mil usuarios).
- Posibilidad de que capacitadores no posean las características o habilidades necesarias para el proceso de réplica.
- Probabilidad que existan cambios en la configuración del ERP -que aún están por validar- y podrían afectar la operatividad del sistema tras su implementación.
- Ausencia de informes ejecutivos ante la administración mostrando los resultados de la actividad de capacitación para la toma de decisiones.

Para una mejor comprensión de lo anterior, se desglosa a continuación los siguientes apartados:

1. ANTECEDENTES

De conformidad con la licitación pública No. 2018LN-000008-5101 “Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, la institución inició el procedimiento para adquirir e implementar una Solución ERP de clase mundial que debe estar diseñada y conceptualizada como un proyecto “llave en mano”.

El proyecto abarca todas las unidades ejecutoras a nivel nacional con personal para el soporte financiero-administrativo-logístico, entre éstas 139 son establecimientos de salud. Sin embargo, el nivel central y los hospitales son los que tienen la mayor complejidad de procesos y concentración de usuarios. Por tanto, la CCSS desarrollará estrategias en conjunto con el adjudicatario para que estos centros tengan una participación durante el proceso de implementación y desarrollen capacidades para operar con autonomía la Solución ERP.

La estrategia inicial de implementación establecida durante la Fase 0 del Plan de Innovación plantea que el implementador del Sistema ERP realizará las actividades necesarias para la puesta a punto de la solución tecnológica, brindará el entrenamiento al equipo base de 1000 usuarios y proveerá el soporte técnico para la entrada en productivo. Además, es responsabilidad de la CCSS², con apoyo de PwC³, replicar la capacitación y brindar el soporte a los 11000 usuarios ubicados en todo el país, así como facilitar y dar el seguimiento para que cada unidad ejecutora crítica inicie operaciones y adopte los nuevos procesos de mejor práctica.

Dentro de los servicios para la implementación y soporte de la solución ERP se incluye, pero no se limita a la instalación, configuración, desarrollo, prueba, capacitación, implementación, puesta en marcha y soporte post-implementación de la herramienta, lo cual conlleva la ejecución de todas las actividades técnicas y funcionales que sean requeridas, así como la generación de los productos mínimos indicados en el cartel (Sub-ítem 1.5 y 1.6).

En ese sentido, respecto a los servicios de capacitación el cartel menciona en la sección 7.15.6.4, dentro de lo que interesa lo siguiente:

² Incluido en la justificación de la compra 2020LN-000002-0001101142, “Contratación de servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la CCSS”.

³ PriceWaterhouseCoopers.

A. En este proyecto, la capacitación pudiera ser el factor más relevante para el éxito del proyecto y su posterior sostenimiento. Por tanto, se requieren servicios de capacitación especializados de alta calidad, que permitan la preparación adecuada de los equipos de trabajo de la CCSS y usuarios claves.

B. Todas las capacitaciones responsabilidad del adjudicatario deben ser presenciales (no se permiten capacitaciones remotas) y no se requiere que sean certificadas por el fabricante.

C. El oferente debe detallar en su oferta la estrategia de capacitación para garantizar que los usuarios son habilitados para adoptar rápidamente y hacer uso efectivo de la Solución Integral.

D. La estrategia de capacitación puede estar basada en metodologías como “train the trainers”, pero siempre atendiendo los siguientes alcances:

a. Durante la Etapa de Preparación del Proyecto, el Adjudicatario deberá brindar, con sus propios instructores especializados, las siguientes capacitaciones:

Introducción a cada módulo del ERP en alcance, el proceso integrado y procesos de mejores prácticas. Esta capacitación está dirigida a los equipos de trabajo funcionales de la CCSS (total de 80 funcionarios) y debe programarse al menos una actividad por cada módulo del ERP en alcance. La duración mínima de cada actividad por módulo del ERP será de cuatro (4) horas y se efectuará de forma centralizada.

Capacitación básica para 20 funcionarios, en la administración del Sistema ERP dirigida al equipo técnico de la CCSS (administradores de sistemas de back office de la CCSS) que estará realizando la administración del ERP. Esta capacitación debe estructurarse con una duración mínima de quince (15) horas.

Capacitación básica en las herramientas de desarrollo del ERP, dirigida al equipo de desarrollo técnico que estará apoyando la implementación del ERP (analistas y programadores de Sistemas de back office de la CCSS, total de 30 funcionarios). Esta capacitación debe estructurarse para un mínimo de 30 horas y deberá impartirse dos veces.

b. Antes del inicio de la Etapa de Pruebas, el adjudicatario deberá realizar, con sus propios consultores especializados, las siguientes capacitaciones:

Entrenamiento funcional para mil (1,000) usuarios, distribuidos entre los diferentes módulos y productos implementados. En este grupo se incluye el Equipo Base, Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS, Líderes, Colíderes y usuarios expertos que estarán haciendo uso directo de la solución ERP. La CCSS se asegurará que en este grupo de usuarios estén representados los diferentes roles, procesos, áreas organizativas y niveles (central y local). Este grupo de usuarios expertos una vez capacitados asumirán el rol de capacitadores a nivel Institucional.

E. Cada actividad de capacitación podrá tener hasta veinte (20) participantes. Sin embargo, la CCSS podrá considerar otros tamaños de grupo recomendados por el oferente de acuerdo con su estrategia de capacitación. En caso de existir más de un grupo por módulo, el primer grupo deberá estructurarse dando prioridad al equipo base del proyecto.

F. La CCSS asignará, en coordinación con el adjudicatario, tareas técnicas al equipo técnico de desarrollo de la CCSS (conformado por personal de desarrollo que soporta los sistemas actuales y otros que la Institución determine), para que los conocimientos sean puestos en práctica a lo largo del proyecto, y así asegurar el desarrollo de destrezas suficientes que permita a este equipo apoyar efectivamente la puesta en marcha del Sistema ERP y resolver incidencias de baja complejidad una vez iniciada la operación del Sistema ERP.

G. Todas las capacitaciones deben realizarse considerando como mínimo lo siguiente:

Las actividades de coordinación, logística y evaluación de todas las capacitaciones estarán a cargo del Equipo de Gestión del Cambio de la CCSS que estará operando desde el inicio del proyecto. Entre estas actividades se incluyen:

La identificación de poblaciones a ser capacitadas.

Los formatos de material de capacitación requerido, indicando especialmente los elementos de comunicación institucional que deben usarse.

La revisión y visto bueno a los materiales y herramientas (claridad del material, suficiencia de contenido) y herramientas entregadas por la consultoría para ser aplicados en las capacitaciones. Después de aprobado el material, el adjudicatario podrá incluir mejoras, pero siempre deberá informar al Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS y entregar el nuevo material.

La coordinación de las capacitaciones (coordinación con jefaturas y equipos de trabajo, socialización de agendas, envío invitaciones, confirmaciones de asistencia, entre otros).

La logística de capacitaciones (establecer lugar de capacitación, coordinar preparación del lugar de capacitación y condiciones requeridas, transporte, viáticos y estadía de participantes, coordinación de refrigerios para capacitaciones de más de tres horas, entre otros).

Confirmación de la participación del solicitante mediante el relevamiento de listas de asistencia diarias para cada capacitación y seguimiento inmediato en caso de no asistencia del participante.

La conducción de la evaluación de la actividad de capacitación considerando: dominio del tema y habilidad para transmitir conocimientos del instructor (en caso de capacitaciones presenciales), calidad de las condiciones logísticas, nivel de aprendizaje logrado.

La presentación de informes mostrando resultados de las capacitaciones.

La aprobación de las capacitaciones.

La gestión para que el material de capacitación relevante sea publicado a nivel de intranet (en formato electrónico de lectura) desde donde pueda ser accesado por todo usuario interesado.

Corresponde al adjudicatario la preparación del material y la ejecución de las capacitaciones indicadas en el apartado 4.9 "Entregables" de este cartel, lo cual abarca lo siguiente:

La asignación de recursos de consultoría con el conocimiento, experiencia en la temática específica y con experiencia y habilidades suficientes para la transmisión efectiva de conocimientos.

La preparación y entrega a CCSS, con una semana de antelación al inicio de la actividad, de los materiales de la capacitación y herramientas que serán utilizadas para la medición del aprendizaje.

Los materiales mínimos de capacitación deben incluir: una agenda y contenido propuesto, una presentación en Microsoft Powerpoint o equivalente con el contenido de la capacitación, una herramienta, prueba o metodología para evaluar el nivel de adquisición de conocimientos por parte de los participantes. Todos los materiales deben ser entregados en formatos que puedan ser ajustados por la CCSS.

Todos los materiales y herramientas preparados por el adjudicatario para las capacitaciones serán propiedad de la CCSS y por tanto, el adjudicatario debe hacer las provisiones para asegurar que dicho material no infringe en ningún extremo las leyes aplicables como la Ley de Derechos de Autor vigentes en Costa Rica.

Deberá preparar material de capacitación diseñado para ser entregado al participante. Este material debe ser fácil de usar, pero lo suficientemente explícito y claro como para que pueda ser usado por el usuario para “estudio individual” no asistido.

El contenido del material de capacitación debe ser consonante con el nivel de la capacitación. Una capacitación de “alto nivel” puede abordar los temas a nivel general, mientras que una capacitación específica debe tratar los temas a detalle y considerando la aplicación específica para el caso de la CCSS.

Deberá ejecutar las capacitaciones, destacando instructores competentes en función del tema a impartir.

Deberá realizar pruebas de conocimiento teóricas o prácticas, durante o posterior a las capacitaciones que permitan evaluar el nivel de conocimiento adquirido por el grupo.

Dos días posteriores a haber completado la capacitación, deberá presentar un informe a la CCSS de la capacitación realizada y resultados obtenidos, aportando el detalle de las pruebas aplicadas y brindando recomendaciones que sean pertinentes.

La emisión de certificados de participación o aprovechamiento de acuerdo con las políticas respectivas de la CCSS.

Cada actividad de capacitación será un producto independiente que debe ser evaluada y aceptada por la CCSS. La aceptación de una actividad de capacitación se dará una vez cumplido lo siguiente:

El material de la capacitación haya sido entregado y se cuente con el visto bueno de la CCSS.

Al menos un 70% de los participantes obtengan una calificación de la prueba de conocimiento mayor o igual al 70%.

Se obtenga un resultado promedio del 70% o mayor, en las evaluaciones del instructor que realicen los participantes.

H. En caso de no lograrse estos mínimos, la CCSS se reserva el derecho de solicitar al adjudicatario repetir dicha capacitación una vez adicional. En el caso donde la calificación del instructor no logre el mínimo indicado, la CCSS se reserva el derecho de solicitar que dicha capacitación sea realizada por otro instructor con similares o superiores calidades.

Este Órgano de Fiscalización revisó lo indicado en el cronograma del proyecto denominado “Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, según lo dispuesto⁴ en el artículo 10° de la sesión de Junta Directiva N°9324, celebrada el 10 de abril del año 2023.

⁴ “...Se aprueba la propuesta del cronograma y tolerancias del Programa Plan de Innovación, de modo que pueda continuar desarrollando las actividades con el objetivo de que la salida en vivo se realice en enero de 2025...”

De conformidad con lo descrito en dicho cronograma, se determinó que el periodo designado para la gestión del proceso de capacitaciones fue de 170 días, iniciando el 24 de abril y finalizando el 23 de diciembre de 2024. A su vez, ese mismo cronograma indica que la puesta en marcha de la solución integral tipo ERP sería para el 6 de enero de 2025.

2. SOBRE LA DECLARATORIA DE INTERÉS INSTITUCIONAL PARA LAS CAPACITACIONES

Por medio del oficio GG-0469-2024 del 6 de marzo de 2024, suscrito por la MBA. Vilma Campos Gómez, gerente a.i., Gerencial General, se remitió ante la Presidencia Ejecutiva, Gerencias, Auditoría Interna, Directores(as) de Sede, Directores (as) Redes Integradas de Servicios de Salud, Directores(as) Médicos de Hospitales, Directores (as) Administrativo Financiero Hospitales, Directores(as) Regionales de Sucursales, Directores(as) de Áreas de Salud, Administradores (as) Áreas de Salud, Jefes de Sucursales y Jefaturas de otras dependencias de la institución, la declaratoria de interés institucional respecto a las “Capacitaciones para los módulos del ERP”, del proyecto Plan de Innovación.

Dicho documento indicó dentro de lo que interesa, lo siguiente:

“...esta Gerencia General, declara de “Interés institucional las capacitaciones para los módulos que formarán parte del ERP - Plan de Innovación”, por lo que, no se tiene inconveniente en que participen los funcionarios designados o que tengan relación directa con los temas que serán desarrollados en dichas capacitaciones, conforme su perfil funcional y la condición de usuario final que el mismo le concede, en cada módulo a implementar; por tanto, es competencia de cada jefatura, autorizar el permiso correspondiente, de acuerdo con lo establecido en el Esquema de Delegación y Normativa vigente...”

3. SOBRE LA SELECCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS A CAPACITAR EN EL USO DEL SISTEMA ERP-SAP

En virtud de lo anterior y tomando en consideración las acciones realizadas por el Plan de Innovación, desde el eje de infraestructura y comunicación para soporte del ERP (P1.14), mediante entrevista efectuada el 19 de agosto de 2024, este Órgano de Control y Fiscalización consultó a la Licda. Verónica Eugenia Mora Flores, responsable del eje supra indicado, respecto al proceso de levantamiento de usuarios para el uso del ERP, quién mencionó lo siguiente:

“...Aproximadamente, entre setiembre y octubre de 2023 iniciamos con el mapeo o identificación de los usuarios institucionales del ERP, en ese sentido, con ayuda de los líderes de cada componente (financiero, logístico, mantenimiento, etc.) pertenecientes al Plan de Innovación, se explicó mediante charlas a las distintas unidades (Gerencias, Direcciones Regionales, Hospitales, etc.) los perfiles o características requeridos por los funcionarios que debían capacitarse en el uso de los módulos incluidos en el ERP.

De conformidad con lo anterior, se realizó una solitud a todas las unidades institucionales con el propósito de que remitirán ante el Plan de Innovación, la lista de los funcionarios, que a su criterio - como dueños de los procesos- debían ser incluidos en las capacitaciones para el uso del ERP.

Para la selección de los funcionarios en mención, el Plan de Innovación desarrolló una herramienta (“Recolección de usuarios”), la cual se remitió ante todas las unidades de la institución, en conjunto con una guía para el correcto llenado de dicho instrumento y la presentación de la charla impartida respecto a los perfiles o características requeridos por los funcionarios que debían capacitarse en el uso de los módulos incluidos en el ERP.

Bajo ese orden de ideas, las distintas unidades institucionales remitieron ante el Plan de Innovación la herramienta, con el detalle de los funcionarios seleccionados que debían capacitarse en el uso de los módulos incluidos en el ERP.

Sobre el particular, al ser las unidades institucionales las expertas en los procesos operativos, éstas procedieron a elegir a los funcionarios claves de participar en las capacitaciones y convertirse en capacitadores, lo anterior con base en las listas de usuarios remitidas en el mapeo realizado durante los meses de setiembre y octubre de 2024, debido a que dichas unidades son las responsables del desarrollo de sus operaciones una vez implementado el ERP, actividad que no es de resorte del Plan de Innovación...”

4. SOBRE EL LISTADO DE CAPACITADORES DEL SISTEMA ERP-SAP

De conformidad con los oficios GG-PIMG-0734-2024 al GG-PIMG-0741-2024 del 31 de mayo de 2024, suscritos por el MSc. Héctor Rubén Arias Mora, director, Plan de Innovación, se remitió ante la Presidencia Ejecutiva y Gerencias de la institución el listado de los capacitadores del sistema ERP-SAP respecto a los primeros 1000 usuarios que se designaron para capacitar, según las necesidades de cada unidad con la implementación del sistema.

En ese sentido, los oficios supra citados mencionan lo siguiente:

“...se informa a través de la lista adjunta, los usuarios que fueron designados para ser capacitados del 04 de julio al 30 de setiembre del 2024 modalidad presencial en el CENDEISSS, correspondientes a esta Gerencia y que además fungirán como capacitadores y replicadores a los 11000 usuarios restantes que utilizarán el ERP.

Los 1000 capacitadores son la red de usuarios clave para apoyar la preparación de los usuarios finales asegurando su estabilización y puesta en marcha, que tras recibir la capacitación en el periodo mencionado, deberán replicar el conocimiento adquirido a nivel Gerencial, Direcciones, Áreas y Subáreas...”

“...Este importante rol como capacitadores, concierne un papel estratégico a nivel institucional, ya que una vez recibida la capacitación, el despliegue posterior comprenderá:

Realizar pruebas en escenarios y variantes específicas de sus unidades.

Preparación: Ser **enlace** para coordinar e inicio según guías durante la salida en vivo.

Inicio de operaciones: **Apoyar** la coordinación del inicio y los resultados del primer día, semana, mes con las respectivas unidades de la Gerencia.

Estabilización: **Gestionar** el avance y calidad de las operaciones y registros en su unidad.

Soporte local: Brindar **soporte** local a los usuarios y escalar incidencias de la Gerencia.

Adopción: **Promover** adopción y seguimiento a la calidad de operaciones y el cambio institucional...”

5. SOBRE LO DESCRITO SEGÚN EL INFORME MENSUAL DE AVANCE DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO NO.35, JUNIO DE 2024

La institución desarrolló el concurso N°2020LN-000002-0001101142 “Contratación de servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la CCSS”, dentro del cual, la empresa adjudicada (PwC) suministró ante el Plan de Innovación el producto denominado “Informe mensual de avance del Plan de Gestión del Cambio No.35 - junio de 2024” del 27 de junio de 2024.

En ese sentido, en el apartado de “Actividades asociadas con la gestión de capacitaciones” se indicó dentro de lo que interesa, lo siguiente:

“...El Programa ERP ya inició la Etapa de Capacitaciones, cuyo alcance contempla el desarrollo de las siguientes cuatro capacitaciones: capacitaciones a los usuarios del Módulo de Formulación Presupuestaria (entre mayo y junio de 2024), capacitaciones a los usuarios clave del ERP (que serán impartidas por el implementador entre julio y septiembre de 2024), capacitaciones a los usuarios finales del ERP (que serán brindadas por los capacitadores de la CCSS con apoyo de los especialistas de PwC entre septiembre y diciembre de 2024), y capacitaciones a los usuarios de BITZÚ (cuyas fechas de ejecución están por confirmarse).

“...A fin de gestionar las capacitaciones de manera organizada y oportuna, es requerido contar con la Estrategia y Plan de Capacitaciones formulada y aprobada...”

“...PwC proporcionó una estructura propuesta (para la Estrategia y Plan de Capacitaciones) el 30 de abril de 2024 a la CCSS y ha estado brindando asesoría en respaldo de las recomendaciones emitidas para definir la Estrategia y Plan de Capacitaciones, así como para realizar la planificación y preparación para las capacitaciones...”

“...A pesar de que se había señalado la urgencia de concretar la estrategia para finales del mes de mayo, para el corte de este periodo, aún existe información por obtener y decisiones por tomar de parte de la Dirección del Plan de Innovación y los Líderes del Programa ERP, que permitan terminar de definir dicha Estrategia y Plan de Capacitaciones...”

A su vez, ese mismo apartado menciona sobre los pendientes críticos⁵ en el componente de capacitaciones, lo siguiente:

- (...) Para definir el Plan de Capacitación a usuarios finales

Lista de usuarios por curso

Lista de capacitadores para usuarios finales

Lista de materiales

Programa de capacitación para usuarios finales

- Para definir el Plan de Capacitación a usuarios de BITZÚ⁶

Lista de usuarios de BITZÚ

Lista de capacitadores para usuarios de BITZÚ

Lista de salas

Lista de materiales

Programa de capacitación para usuarios de BITZÚ

- Realizar preparaciones para la capacitación a usuarios clave

Gestión de la designación de funcionarios de soporte administrativo

Diseño de evaluación técnica de capacitación

Preparación de manuales de procedimientos y normas

Preparación de materiales de referencia complementarios

Preparación de ejercicios prácticos

Gestión de materiales digitales

⁵ Crítico: existen atrasos significativos en el desarrollo (más de un 10% de variación).

⁶ Colección de herramientas de productividad del Plan de Innovación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social, para cubrir aquellas funciones que no provea el ERP de acuerdo con los productos licenciados y los procesos definidos en dicha solución.

*Preparación de salas
Preparación de alimentación
Preparación técnica
Envío de campañas*

- *Realizar preparaciones para la capacitación a usuarios finales*

*Gestión de la designación de funcionarios de soporte administrativo
Gestión de la designación de funcionarios de soporte de TI
Diseño de evaluación técnica de capacitación
Preparación de presentaciones
Preparación de manuales de usuario
Preparación de manuales de procedimientos y normas
Preparación de materiales de referencia complementarios
Preparación de ejercicios prácticos
Gestión de materiales digitales
Gestión de materiales impresos
Gestión de materiales para uso en capacitación
Preparación de salas
Preparación de alimentación
Preparación técnica
Envío de convocatorias
Envío de campañas*

- *Realizar preparaciones para la capacitación a usuarios de BITZÚ*

*Gestión de la designación de funcionarios de soporte administrativo
Gestión de la designación de funcionarios de soporte de TI
Diseño de evaluación técnica de capacitación
Preparación de presentaciones
Preparación de manuales de usuario
Preparación de manuales de procedimientos y normas
Preparación de materiales de referencia complementarios
Preparación de ejercicios prácticos
Gestión de materiales digitales
Gestión de materiales impresos
Gestión de materiales para uso en capacitación
Preparación de salas
Preparación de alimentación
Preparación técnica
Envío de convocatorias
Envío de campañas*

- *Train the Trainers*

*Diseño del Taller "Train the Trainers" (y preparación de presentación o materiales)
Diseño de la sesión informativa de los Líderes (y preparación de presentación o materiales)
Diseño de la sesión informativa del Equipo de Gestión de Cambio (y preparación de presentación o materiales)
Programa de Train the Trainers (definir la cantidad de capacitadores que recibirán estos talleres, así como las fechas, la modalidad y el lugar)
Preparación de salas
Envío de convocatorias (...)*

6. SOBRE LO INDICADO POR DIFERENTES ACTORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

En ese sentido, por medio de entrevista efectuada el 16 de julio del año en curso al MSc. Héctor Arias Mora, director del Plan de Innovación, se indicó lo siguiente respecto al proceso de capacitación:

“...Estamos en un 80.51%, es una etapa bastante sensible que tiene que ver con las capacitaciones a nivel nacional, estamos capacitando a 1000 personas que se van a conformar como gestores de cambio a nivel nacional, ha sido un reto la identificación y fueron elegidos por sus jefaturas, sin embargo, requeríamos que tuvieran ciertas características que fueron solicitadas para replicar el conocimiento a nivel nacional, nos preocupa la ausencia de estas características o habilidades requeridas.

Con el proceso, capacitación, hemos tenido un par de incidentes que han generado la necesidad de ampliar algunas capacitaciones, por ejemplo, en el tema de activos se había planificado para cierta cantidad de días, vimos que era necesario un día más...”

“...Si la gente no está capacitada este es otro problema porque no saben usar el sistema, para mí el tema de capacitaciones es muy sensible, es mucha gente la que estamos ahorita administrando y tratando de hacerlo de la mejor manera, no es solo capacitación es vídeos, manuales de la mesa de servicios, de que la gente no esté preparada para usarlo...”

Asimismo, sobre la gestión de los nuevos requerimientos que se generan a partir de la fase capacitación, el director mencionó lo siguiente:

“...cualquier ajuste que haya que hacer, que esté dentro del marco de los requerimientos previo a noviembre, que es el paso a productivo, nosotros podemos exigírselo al proveedor...”

Bajo el mismo orden de ideas, mediante entrevista efectuada a la empresa PwC el 18 de julio de 2024, referente al Plan de Innovación, se indicó lo siguiente respecto al tema de las capacitaciones:

“...todavía faltan validar cambios (tesorería, presupuesto plurianual y catálogo de materiales), aun cuando ya se están dando capacitaciones, por lo que la configuración de la herramienta que salga en vivo podría ser diferente a la utilizada para las capacitaciones, lo que implica más riesgos para su operación en un escenario real...”

De conformidad con lo anterior, mediante entrevista del 12 de agosto de 2024, la Lcda. Meylin Quesada Piedra, Líder del equipo de Gestión de Cambio del Plan de Innovación, indicó lo siguiente respecto a la gestión de capacitaciones para la implementación del ERP:

(...) El encargado y/o responsable de las actividades de coordinación, logística y evaluación de todas las capacitaciones para la puesta en marcha del Sistema ERP es la Licda. Meylin Quesada Piedra, Líder del equipo de Gestión de Cambio.

El proceso de levantamiento de usuarios lo realizó el P1.14 proyecto complementario encargado de dicho proceso y la habilitación de infraestructura tecnológica, no obstante, los cambios de usuarios solicitados por las unidades una vez enviadas las convocatorias, sí fueron realizados por nosotros.

Los materiales de capacitación no los desarrolla el equipo de Gestión de Cambio, ya que son entregados por la empresa implementadora. La revisión de los formatos sí la realizamos nosotros. Los formatos de los comunicados referentes a campañas, boletines, cápsulas entre otros propiamente de la parte de comunicación sí los elaboramos en el equipo.

Sobre la revisión y visto bueno a los materiales y herramientas (claridad del material, suficiencia de contenido) entregadas por la empresa adjudicada para ser aplicados en las capacitaciones, el equipo de Gestión de Cambio revisa formato, que se cumpla con lo establecido en el cartel, pero el contenido de fondo no; Gestión de Cambio no tiene el conocimiento técnico, por lo que esa revisión la realizan los componentes funcionales.

Asimismo, el equipo de Gestión de Cambio sí realizó la coordinación de las capacitaciones (coordinación con jefaturas y equipos de trabajo, socialización de agendas, envió invitaciones, confirmaciones de asistencia, entre otros).

Respecto a la logística de las capacitaciones, el equipo de Gestión de Cambio coordinó lugares, preparación, condiciones requeridas; el transporte, los viáticos y la estadía la coordinó cada unidad, esto por cuanto desde el Plan se coordinó con la Gerencia General para declarar las capacitaciones de interés institucional y así las unidades pudiesen otorgar viáticos y las sustituciones pertinentes.

En relación con la participación de los usuarios en las capacitaciones, se levanta asistencia con una lista y se lleva un control de asistencias, los casos que no se han presentado, se están elaborando oficios para dejar constancia del espacio que se brindó a la unidad y no se presentó.

Además el equipo de Gestión de Cambio desarrolló la conducción de la evaluación de la actividad de capacitación considerando: dominio del tema y habilidad para transmitir conocimientos del instructor (en caso de capacitaciones presenciales), calidad de las condiciones logísticas y nivel de aprendizaje logrado.

Sobre la presentación de informes ante la dirección del Plan de Innovación y demás involucrados del proyecto, mostrando los resultados de las capacitaciones; una vez que culminen las de usuarios clave se presentará el informe pertinente, así mismo, con la de usuarios finales y BITZÚ. De igual forma, una vez se reciba el entregable, se analizará si se acepta o no de acuerdo con los puntos establecidos en el cartel.

A su vez, todo el material de capacitación relevante es publicado a nivel de intranet (en formato electrónico de lectura), desde donde puede ser accedido por todo usuario interesado.

En relación con la estrategia y plan de capacitaciones a usuarios finales, actualmente se está terminando de realizar la programación y concluyendo de completar la estrategia.

Actualmente no se dispone de la estrategia y plan de capacitaciones a usuarios de BITZÚ, dado que las capacitaciones se dividen en bloques (usuarios clave, usuarios finales y usuarios BITZÚ) se trabaja también por bloques en la preparación, por lo que, en este momento se está finalizando la estrategia de usuarios finales, una vez se culmine, se inicia con el levantamiento de datos para la preparación de BITZÚ, no obstante, ya se han iniciado sesiones donde participamos con los componentes funcionales para ver el tema de usuarios, parte de los insumos para la estrategia (...)

CONSIDERACIONES FINALES

Se determinó que la institución, a través de la licitación No. 2018LN-000008-5101 "Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social", pretende adquirir e implementar una Solución ERP, como un proyecto "llave en mano". En ese sentido, el proceso de capacitación para el uso de dicha solución tecnológica comenzó el 24 de abril de 2024 y se extenderá hasta el 23 de diciembre de 2024, con la puesta en marcha del ERP programada para el 6 de enero de 2025.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

De conformidad con lo descrito por el Plan de Innovación existe la posibilidad de que algunos funcionarios seleccionados por las unidades institucionales para ser capacitadores (usuarios claves) no posean las características o habilidades necesarias, lo que podría comprometer la calidad de la capacitación y la correcta replicación del conocimiento.

En relación con la capacitación de los usuarios finales (11 funcionarios), según lo indicado en el informe de avance del Plan de Gestión del Cambio No.35 - junio de 2024 de la empresa PwC, se evidenció que la estrategia y el plan de capacitaciones no se han concretado, lo que podría retrasar las actividades planeadas y, en última instancia, la implementación completa del ERP.

A su vez, según lo indicado por la empresa consultora PwC, existen cambios en la configuración del ERP -que aún están por validar- y podrían afectar la operatividad del sistema tras su implementación, incrementando los riesgos relacionados con la ejecución de los procesos institucionales.

Respecto al proceso de capacitación, la presentación de informes ante la administración mostrando los resultados de la actividad, y según lo indicado por la Licda. Meylin Quesada Piedra, Líder del equipo de Gestión de Cambio del Plan de Innovación se realizará hasta que finalicen las capacitaciones de los usuarios clave, los usuarios finales y de BITZÚ, situación que reduce la capacidad de la Administración para brindar seguimiento oportuno y evitar o mitigar cualquier desviación que pueda ocurrir durante el proceso en mención.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que se adopten las acciones que correspondan para minimizar el riesgo de un eventual atraso o desviación en el proceso de capacitación necesario para la operación de la herramienta SAP-ERP, en particular al Director del Plan de Innovación, respecto a la definición de la estrategia de capacitación para los usuarios finales, definición de cambios en la configuración del ERP, y el requerimiento de brindar seguimiento y presentación de resultados del avance en el proceso de capacitación para la toma de decisiones oportunas ante cualquier desviación, y al cuerpo gerencial lo referente a garantizar la participación activa de los usuarios requeridos con las competencias necesarias para realizar el proceso de réplica a los usuarios finales, toda vez que este aspecto ha sido declarado de interés institucional por la relevancia del proyecto.

Al respecto, se deberá informar, a esta Auditoría, las acciones ejecutadas para la administración del riesgo y atención de la situación comunicada, en el **plazo de 3 meses** a partir del recibo de este documento.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. S.c. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RSJ/ACC/MZC/CAG/YBC/OCA/LPJA/ams

C. M. Sc. Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta, Presidencia Ejecutiva - 1102
Lic. Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional – 2902

Auditoría-1111

Referencia: ID-122804