



Al contestar refiérase a: **ID-111957**

AD-AFINPE-0027-2024

3 de abril de 2024

Máster

Vilma Campos Gómez, gerente a.i.

GERENCIA GENERAL-1100

Licenciado

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimado(a) señor (a):

ASUNTO: Oficio de Advertencia sobre riesgos determinados por la firma de acompañamiento para la implementación del ERP.

La Auditoría Interna en cumplimiento de sus labores de fiscalización, asesoría y prevención, y las competencias establecidas en el artículo 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno 8292, así como las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y en virtud que el Plan de Innovación es uno de los proyectos estratégicos más relevantes a nivel institucional, la Auditoría Interna programó un seguimiento constante del citado proyecto para el período 2024, razón por la cual a continuación se efectúan las siguientes observaciones relacionadas con los riesgos determinados por la firma de acompañamiento PwC que podrían afectar la salida en vivo para enero 2025.

1. Antecedentes

El Plan de Innovación, fue aprobado por la Junta Directiva de la Caja mediante el artículo 20° de la sesión No. 8754, celebrada el 04 de diciembre del 2014, con el propósito de establecer en la Institución un modelo de procesos y servicios eficientes e integrados, habilitado en tecnologías de información que permitirán la mejora en la gestión financiera y logística, posterior a la fase cero del proyecto, el 5 de mayo del 2020, se suscribió la contratación entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa Consorcio Integral ERP CCSS, en conjunto con GBM de Costa Rica, el contrato N°2020-09 originado en la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 para la adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social.

Aunado a lo anterior, la Junta Directiva, en el artículo 40° de la sesión N° 9161, celebrada el 04 de marzo de 2021, acordó adjudicar la Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142 "Contratación de servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la Caja Costarricense de Seguro Social" a la empresa: Price Waterhouse Coopers S.R.L. por un monto de \$4.999.448,00 (cuatro millones novecientos noventa y nueve mil cuatrocientos cuarenta y ocho dólares con cero céntimos) por 24 meses, con el objetivo de contratar servicios profesionales de consultoría para la asesoría, guía y acompañamiento en el desarrollo de la Fase de Implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en el Plan de Innovación, sustentada en la siguientes razones de la justificación:

- Se ha dictaminado que por la dimensión y complejidad de la implementación del Sistema ERP y siendo esta una materia donde la Institución no cuenta con personal especializado con el suficiente conocimiento y experiencia en tecnología SAP/HANA.
- Para garantizar una efectiva supervisión en el proceso de implementación se requiere de asesoría especializada externa que pueda aportar el conocimiento y experticia para aumentar las capacidades del equipo contraparte de la CCSS.
- Este acompañamiento de un equipo con conocimiento de la solución adquirida por la Institución, el cual tendrá participación en todas las actividades críticas del proyecto apoyando al equipo contraparte de la CCSS, en aspectos como verificando la calidad de los planos de negocio, la replicación de las capacitaciones, la facilitación para el despliegue de la solución a toda la institución, y desde luego, aportando criterio experto, vigilancia de los beneficios de negocios, apoyando la gestión de riesgos, calidad, tiempo y costo del Programa del ERP, hasta la participación como parte del equipo contraparte de la CCSS en el despliegue del Sistema ERP implementado a toda la institución.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto en la contratación del acompañamiento, se definió la conformación de 9 diferentes servicios de consultoría establecidos, unos por la modalidad de servicios y otros por demanda, con el objetivo principalmente del aseguramiento en la calidad y ejecución del programa mediante la experiencia y recomendaciones de especialistas en la implementación del ERP, detallados en el anexo # 1 del presente oficio.

A continuación, se detalla el desarrollo en la ejecución de la contratación de la firma de acompañamiento Price Waterhouse Coopers S.R.L., relacionada con el contrato principal y la prórroga definida hasta mayo 2025:

Cuadro # 1
Ejecución contratación PwC
Al mes de febrero 2024

Servicio de Consultoría	Total Presupuesto del contrato inicial 24 meses finalizado en mayo 2023	Presupuesto Ejecutado		Total Presupuesto Prórroga de 24 meses al contrato a finalizar en mayo 2025	Presupuesto Ejecutado	
		Hasta mayo 2023	%		Hasta febrero 2024	%
1 Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.	\$1.103.520	\$1.103.520	100%	\$1.103.520	\$413.820	37.50%
2 Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.	\$308.352	\$308.352	100%	No prorrogado		
3 Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP	\$308.352	\$308.352	100%	No prorrogado		
4 Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.	\$345.000	\$75.000	21.70%	\$150.000	\$0	0%
	23 entregables	5 entregables		10 entregables	0 entregables	
5 Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.	\$616.704	\$0	0%	\$616.704	\$0	0%



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna
 Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468
 Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

6 Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.	\$411.136	\$0	0%	\$411.136	\$0	0%
7 Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP	\$882.816	\$882.816	100%	\$882.816	\$332.211	37.50%
8 Horas de asesoría por demanda	\$924.000	\$162.701	17.60%	\$924.000	\$1.155	0.13%
	12000 horas			12000 horas		
9 Logística de capacitaciones por demanda	\$70.000	\$4.430	6.30%	No prorrogado		
Total	\$4.969.880	\$2.845.171	57.25%	\$4.088.176	\$746.031	18.25%

Fuente: elaboración propia con información de PwC

2. Definición de riesgos por la firma de acompañamiento Price Waterhouse Coopers S.R.L.

Se determinó una serie de riesgos asociados al proyecto Plan de Innovación, identificados por la firma de acompañamiento PwC desde la óptica de experto en la implementación del ERP, que podrían impactar en la salida en vivo definida para enero 2025, reportados mediante oficio sin número del 26 de febrero 2024, suscrito por el Lic. Ignacio Pérez Rubio, representante legal Price Waterhouse Coopers Consultores, S.R.L, en respuesta a la solicitud de información de la Auditoría Interna, mediante oficio AI-0197-2024, del 05 de febrero de 2024.

Con base en la información proporcionada por la firma PwC, llama la atención de este Órgano de Fiscalización y Control, que dentro de los principales riesgos estratégicos definidos se extraen 15 puntos, previamente informados a la Administración Activa a través de los diferentes productos de la Auditoría Interna, según se detalla a continuación:

**Detalle de riesgos identificados por PwC
 Plan de Innovación
 Febrero 2024**

Riesgos identificados por la firma PwC	Producto de Auditoría Interna asociado al riesgo identificado
<p>1) Gobernanza</p> <p><i>“(…) Modelo de Gobierno no solo era garantía para temas como la asignación de los recursos apropiados, gestión de riesgos, toma de decisiones oportuna, sino que también brinda un mecanismo para lograr el involucramiento y apoyo efectivo de la Alta Dirección y gerencias, a fin de contar con una mayor posibilidad de lograr las metas y los beneficios pretendidos.</i></p> <p><i>Aunque hemos sido informados de que la gobernanza se encuentra aprobada, no tenemos visibilidad de cómo dicha gobernanza actúa respecto a la gestión del Plan de Innovación; por lo que, de acuerdo con nuestra visibilidad, entendemos que toda la gestión del Programa ERP sigue recayendo sobre la Dirección del Plan de Innovación, y en algunos momentos específicos se ha contado también con la participación de algún asesor de la Alta Dirección como consta en actas. Y, aunque se conoce que la Dirección del Plan de Innovación presenta un informe de avance al Consejo Tecnológico, se desconoce los alcances de dicho informe y los resultados o decisiones que sean tomadas en este foro.</i></p>	<p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0068-2023 “Plan de Innovación Modelo de Gobernanza.”, del 15 de junio de 2023.</p> <p><i>“De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento, es necesario que se realice un análisis de los riesgos planteados en relación con la nueva figura de gobernanza en comparación con la definida en fase cero y aprobado por la Junta Directiva, dado la ausencia de responsabilidades, roles y procesos, con el fin brindar el abordaje y gestión de cada uno de estos para la implementación del Plan de Innovación en la Caja.”</i></p> <p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 “sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación” del 14 de septiembre de 2023</p> <p><i>“La Auditoría Interna plasma en el presente documento una serie de situaciones que actualmente atraviesa el programa del ERP y de las cuales presentan el proyecto con estado actual crítico entre las que se destacan la ausencia de la activación de la gobernanza”</i></p>



<p>(...)decisiones que debieron ser escaladas a un Gobierno del Plan de Innovación fueron, por ejemplo, la decisión de no continuar de inmediato con la Fase 2 del Modelo de Costeo (Costeo Estratégico) o exigir los productos requeridos por el Programa ERP, la decisión de trasladar la mayor parte de la responsabilidad del desarrollo de interfaces a las áreas usuarias, cambiar los planes y alcances con respecto a los Quick Wins, la aprobación de nuevos cronogramas sin haber cumplido los requisitos formales de controles de cambio y ajustes contractuales, entre otros.”</p>	
<p>2) Controles de cambios</p> <p>“(…) Controles de cambio que deben fundamentarse en un análisis que profundice la factibilidad, impactos, riesgos, costos y beneficios del cambio propuesto, por lo tanto, hemos ofrecido a la Dirección del Plan de Innovación nuestra asesoría para colaborar con la revisión y emitir criterios sobre temas críticos y soluciones propuestas. Sin embargo, a pesar de que la Dirección del Plan de Innovación acordó el pasado 13 de diciembre del 2023 en compartimos los controles de cambio en proceso de gestión, a la fecha todavía no contamos con dichos documentos para análisis y revisión.</p> <p>(…) El cronograma del Programa ERP aprobado desde hace más de diez meses, aún está pendiente la replanificación y formalización de los cronogramas</p> <p>De acuerdo con la oferta del implementador (capítulo 2 “Oferta técnica), se plantean 18 meses para el desarrollo de la Fase 1 y 8.5 meses para la ejecución de la Fase 2; por otra parte, con base en el cartel (apartado 4.6.2), se establece un período de estabilización de 6 meses entre la Fase 1 y la Fase 2; por lo tanto, se entiende que el plazo total de la implementación del ERP es de 32.5 meses (dos años y ocho meses y medio). A pesar de que hemos solicitado en varias ocasiones acceso al menos al contrato vigente con el implementador y a las diferentes solicitudes de cambio tramitadas a lo largo del proyecto, con el objetivo de tener una mayor claridad con respecto a las fechas que amparan dicho contrato, aún no hemos recibido dicha información y, por consiguiente, desconocemos si la fecha efectiva de vencimiento fue para finales del mes de julio del 2023.”</p>	<p>Oficio de Asesoría AS-AFINPE-0074-2023 sobre la situación actual del Plan de Innovación del 10 de agosto de 2023, se indicó:</p> <p>“(…) Aunado a lo anterior, en relación con la versión del cronograma versión 0.8, aprobada por Junta Directiva, mediante oficio AI-1057-2023 de la Auditoría Interna se requirió la solicitud de cambio del cronograma vigente, según lo estipula el procedimiento incluido en el entregable E1-Plan de Trabajo elaborado por INETUM y aprobado por la CAJA, para la modificación del cronograma, sin embargo, la Administración no aportó evidencia de la solicitud de cambio que respaldara la modificación del cronograma.</p> <p>(…)Así las cosas, la Institución no dispone de los costos incurridos en el Plan de Innovación por el traslado de la salida en vivo de enero 2023 a enero 2024, y dado que la misma fue nuevamente trasladada de enero 2024 a enero 2025 con una proyección de finalización hasta agosto 2025, llama la atención que para este nuevo cambio de la salida en vivo que fue aprobado por Junta Directiva, no se dispusiera de criterios técnicos y financieros, mismos que deberían de estar plasmados en una solicitud de cambio aprobada por el Director del Proyecto, aspecto que tampoco fue proporcionado, más aún la Administración indica que se está trabajando en esos criterios posterior a la aprobación de Junta Directiva.”</p> <p>Oficio de Advertencia Plan de Innovación relacionado con el artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, AD-AFINPE-0073-2023 del 23 de junio de 2023, se mencionó:</p> <p>“Debido a lo anterior esta Auditoría previene y advierte en relación con la oportunidad de la atención del acuerdo de Junta Directiva, artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023 y el vencimiento de la contratación 2018-LN-000008-5101 “Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social, con el propósito de que la administración adopte las acciones que considere legalmente pertinentes antes del vencimiento del contrato 31 de julio del 2023.”</p>

<p>3) Modelo de Costos</p> <p><i>P1.02 “Establecer el Modelo Institucional de Costos”, según indica la Dirección del Plan de Innovación, se encuentra en proceso de reactivación para dar continuidad a la segunda fase de costeo (Costeo Estratégico).</i></p> <p><i>(...)plan de trabajo aún no ha sido establecido, o al menos carecemos de visibilidad al respecto</i></p> <p><i>Como fue indicado desde el 2021 por el acompañamiento, el resultado del Proyecto de Diseño del Modelo de Costeo no fue suficiente para cubrir las expectativas visualizadas por el Programa ERP, y en especial no define con claridad cuáles productos específicos de costeo estratégico debían generarse para el caso de la CCSS</i></p> <p><i>Para continuar con el desarrollo del proyecto, el equipo de costeo desarrolló las estructuras de centros de costo y planteó mantener el actual Tarifario de Servicios de Salud, así como plantear para fases subsiguientes o evolutivas el desarrollo del Costeo Estratégico y posibles refinamientos al Tarifario y costeo Administrativo.</i></p> <p><i>Aunque el Costeo Estratégico es un tema institucional, que concierne especialmente a la Alta Dirección, siendo el Programa ERP el promotor original de esta iniciativa y siendo un proveedor necesario de información, entendemos que, aunque la responsabilidad primera de esta Fase 2 de costeo quede fuera del Plan de Innovación, conviene y corresponde al Programa ERP continuar apoyando estas fases subsiguientes de costeo, a fin de garantizar entendimiento y alineamiento de la información de costeo disponible en el ERP, establecer datos relevantes para la integración, construir interfaces, aunque finalmente el desarrollo del proyecto Fase 2 de costeo y consecución de resultados finales recaiga sobre este equipo multi-gerencial.</i></p>	<p>Mediante informe AFINPE-123-2022 “Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional Denominado: “Plan De Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS Basado En Soluciones Tecnológicas”, del 16 de diciembre 2022, por medio del hallazgo 6.1.1 Alcance modelo conceptual de costos, se evidenció la desalineación entre el Entregable N°3: “Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial”, realizado por la firma Ernst & Young y los planos de negocio (también conocidos como BBP’s) establecidos en la fase 1 del proyecto por funcionarios de la Institución y la firma INETUM.</p> <p>Oficio de Asesoría AS-AFINPE-0074-2023 sobre la situación actual del Plan de Innovación del 10 de agosto de 2023, se indicó: <i>“En vista que la propuesta de la Administración es alargar el período del proyecto Plan de Innovación como se muestra en el cronograma propuesta hasta agosto 2025 para un total de 25 meses y dado que para las definiciones requeridas en el modelo de costos se estimaron 16 meses, podría la Administración valorar que el tiempo adicional que llevaría el proyecto puede proporcionar la información definitiva para llevar a cabo la integración de lo propuesto en el modelo elaborado por Ernst & Young y lo programado en el ERP con la finalidad de aprovechar el producto requerido por la Institución</i></p> <p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación</p> <p><i>“(…) el proyecto relacionado con el modelo de costos instituciones no considera aspectos fundamentales como el detalle suficiente en cuanto a productos específicos de costeo estratégico, para cubrir los alcances de costeo mapeados en la hoja de ruta de costeo, esto podría provocar ausencia de las definiciones mínimas requeridas para habilitar el funcionamiento del Módulo de Costos, que no ha sido activado por la ausencia de un grupo intergerencial que tome las decisiones estratégicas, insumo crucial para la Etapa de Refinamiento.</i></p>
<p>4) Revisión calidad entregables</p> <p><i>“(…) No participación en decisiones estratégicas y actividades críticas; limitación en la visibilidad a lo largo del acompañamiento.</i></p> <p><i>A pesar de que nuestra Firma tiene el rol de acompañamiento en el desarrollo del Programa ERP, hemos encontrado impedimentos para ejercer nuestra función; algunos de los cuales son los siguientes:</i></p> <p><i>o A pesar de contar con una asesoría contratada para el aseguramiento de la calidad de los entregables que se generan en el proyecto medular de implementación del ERP,</i></p>	<p>AS-AFINPE-0074-2023 Oficio de Asesoría sobre la situación actual del Plan de Innovación del 10 de agosto de 2023, se indicó:</p> <p><i>“Del Informe de avance de la contratación N°24 a mayo 2023, elaborado por PwC, se puede corroborar que la contratación fue aprovechada en un 43% en 24 meses.</i></p> <p><i>Dado que la Administración consideró la ampliación del contrato por 24 meses más, este Órgano de Fiscalización y Control resalta la importancia de que se analice en qué etapas de riesgo se requiere contar con el asesor experto en el proyecto para que pueda contribuir con la debida verificación y validación en el avance de las diferentes etapas, para fortalecer la toma de decisiones, siendo que su función no corresponde a una fiscalización sino a un apoyo desde la experiencia del ERP.”</i></p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

la Dirección del Plan de Innovación no ha hecho uso oportuno del Paquete de Servicios No.4 de nuestra contratación.

Se requirió la intervención de la Gerencia Financiera en ejercicio para lograr llevar a cabo una sesión el 12 de octubre del 2022 (un año después del inicio de nuestra contratación) donde se analizaron y se acordaron los entregables críticos que requerían la asesoría de nuestra Firma para apoyar a los equipos de la CCSS en el aseguramiento de la calidad. Sin embargo, a pesar de este acuerdo, a la fecha, únicamente los siguientes cinco entregables contaron con nuestra revisión: el E8 "Matriz de roles, perfiles y autorizaciones", el E9 "Estrategia de migración de datos", el E12 "Configuración de la matriz de roles, perfiles y autorizaciones", el E14 "Pruebas internas" y el E17 "Manual de administración". Adicionalmente, cabe indicar que los entregables E8 y E9 ya estaban aprobados y pagados por la CCSS cuando se nos entregaron para revisión.

Servicios Consultoría # 4 Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los entregables generados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que los entregables cumplan con los objetivos definidos y los resultados esperados	23 entregables	\$345,000	5 entregables 21.7% \$75,000
---	----------------	-----------	------------------------------------

5) E15 Pruebas integrales de aceptación

"Uno de los entregables críticos es el E15 "Pruebas integrales de aceptación"; pero, no tuvimos autorización para participar en éste.

Durante la planificación del 2022 (efectuado en el mes de mayo del 2022) y después de que la CCSS analizara la complejidad, conocimiento requerido y criticidad de las pruebas de aceptación, la Dirección del Plan de Innovación en ejercicio tomó la decisión de que era necesario que los equipos de pruebas de la CCSS fueran acompañados por los especialistas de PwC para asegurar la calidad de dicho proceso. Posteriormente, en el mes de noviembre del 2022, la Dirección del Plan de Innovación en ejercicio procedió a formalizar una solicitud de horas de asesoría para esta finalidad.

No obstante, esta decisión de acompañar las pruebas no fue materializada; ya que, en el primer trimestre del 2023, la Dirección del Plan de Innovación en ejercicio no permitió la participación de PwC en la revisión de los guiones de pruebas, ni en la planificación para las pruebas, tampoco durante la ejecución de éstas. E incluso, posterior a la nota enviada por PwC el 8 de mayo del 2023 consultando por la vigencia de la solicitud de horas de asesoría, el 20 de junio del 2023 la Dirección del Plan de Innovación confirmó la cancelación de la asesoría de PwC durante la planificación y ejecución de las pruebas."

AS-AFINPE-0074-2023 del 10 de agosto de 2023, Oficio de Asesoría sobre la situación actual del Plan de Innovación, se indicó:

"El 08 de mayo del 2023, mediante oficio sin número suscrito por la Licda. Karen Vega Torres, Directora PwC al Lic. Manuel Montillano Vivas, Director Plan de Innovación se mencionó la importancia de las pruebas, siendo un aspecto crucial para confirmar la configuración idónea del programa ERP, con la finalidad de que en el ambiente productivo disminuya los riesgos de fallas que impacten los procesos y servicios que brindan la Institución a la ciudadanía. Así mismo, se menciona que, desde mayo 2022, se había requerido la guía, conocimiento y experiencia de la firma PwC para lograr la calidad de esta fase, sin embargo, no se ha concretado la participación de PwC, en ese sentido, la firma solicita liberarse de toda responsabilidad dado que la CCSS tomó la decisión de no considerarlos en este proceso.

Esta situación llama la atención, por cuanto desde la decisión inicial para justificar la adquisición de un acompañamiento, se visualizó la necesidad de contar con el experto especializado en la tecnología SAP, en todos los procesos, más aún, dado que en la Institución no se tiene experiencia en esta tecnología, por tanto, se solicita aportar los criterios técnicos sobre la decisión valorada por la Dirección Plan de Innovación para no integrar a la firma PwC en esta etapa tan importante siendo la razón del objeto contractual de un acompañamiento externo.

Aunado a lo anterior, se requiere conocer el detalle de la metodología de pruebas en ejecución para garantizar que sean contemplados los planos de negocios (BBPs) en los escenarios planteados y todas las variantes requeridas, con la finalidad de garantizar que sean exhaustivas siendo la garantía de lo configurado, el detalle de los documentos que se aprueban, analizar si los responsables de aprobar cuentan con el conocimiento y el involucramiento del área responsable del proceso por cuanto, es a través de este proceso de control y verificación que se da certeza que lo configurado en el ERP cumple con lo requerido y se encuentra listo para su puesta en producción, siendo que una vez aceptado y si eventualmente



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

	<p>se llegaran a requerir cambios podrían representar costos adicionales para la Caja.</p> <p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación, se indicó:</p> <p><i>“La ausencia de aprovechamiento de la firma contratada PwC, se vio reflejado en que la Dirección del Plan de Innovación tomó la decisión de no involucrarlos en la etapa de Pruebas de Aceptación, siendo esta una etapa esencial cuya responsabilidad de la validación de los entregables recae sobre la CCSS, donde el objetivo se circunscribe en verificar que el ERP se encuentre configurado y preparado conforme con los requerimientos cartelarios, aún y cuando el 12 mayo 2022 mediante minuta la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación y el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero quienes ocupaban los puestos en ese momento, habían indicado la necesidad de contar con la participación de los consultores de PwC expertos en la solución con la finalidad de que en el ambiente productivo se disminuyeran los riesgos de fallas que impacten los procesos y servicios que brinda la Institución a la ciudadanía, una vez que inicie operaciones en el ambiente productivo.”</i></p>
<p>6) Refinamiento E30</p> <p><i>E30 “Actualización en entregables de Fase 1”; reiteradas ocasiones la importancia e impacto de dicho entregable, tampoco tuvimos posibilidad de participación, ni la autorización para realizar aseguramiento de calidad sobre los productos del refinamiento.</i></p>	<p>Oficio de Asesoría del Entregable E-30 Actualización de entregables de Fase 1 del Plan de Innovación, AS-AFINPE-0093-2023 del 2 de octubre de 2023, dirigido al Lic. Héctor Rubén Arias Mora, director, Dirección Plan de Innovación, se definió</p> <p><i>“Es importante reiterar que la Etapa de Refinamiento es un momento importante para el segundo ciclo de implementación del ERP, donde se busca aplicar ajustes que la CCSS haya determinado que son necesarios para las funcionalidades probadas en el primer ciclo de pruebas de aceptación, así como terminar de implementar todos los requerimientos definidos en el cartel y los BBP</i></p> <p><i>(...) Esta Auditoría reitera la importancia y responsabilidad que conlleva la aprobación del Entregable E-30 Actualización de entregables de Fase 1, según la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que este tema sea analizado, en cumplimiento de los alcances del programa “Implementación y Consolidación del ERP” para que se pueda cumplir con lo que la Institución requiere y se logre cumplir con el listado de beneficios esperados que responden a las necesidades de alcance, eficiencia, rendición de cuentas, capacidad de control, integración de la información y automatización, entre otros, que fueron definidos en el contrato N°. 2020-09, de la Licitación Pública No. 2018-LN- 000008-5101, adjudicado al Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica, S.A.”</i></p>
<p>7) Foros estratégicos</p> <p><i>“Limitación en el acceso a foros estratégicos, involucramiento activo de la Alta Dirección pasado 27 de abril del 2023, se logró un acuerdo en la sesión de Junta Directiva para habilitar un espacio de reporte periódico de PwC a la Junta Directiva, a la fecha y a pesar de solicitudes constantes de nuestra parte, no ha sido factible programar dicha sesión para esta finalidad.”</i></p>	<p>Oficio AI-1564-2023 Acompañamiento para el Proyecto Plan de Innovación del 10 de agosto de 2023, dirigido a la Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente, patrocinadora del Plan de Innovación,</p> <p><i>“(…)en las deliberaciones de la sesión N° 9330 del 27 de abril del 2023, artículo 10, en donde se presentaron los resultados y recomendaciones de la firma asesora PwC respecto al Programa Plan de Innovación, se señaló la importancia de que la Junta Directiva conociera los avances directamente, con la finalidad de disponer de controles efectivos y toma decisiones eficientes, mediante una reunión mensual de 15 minutos entre la firma y la Junta Directiva.</i></p>



	<p>No obstante, a la fecha se tiene conocimiento de que este proceso de seguimiento al Plan de Innovación no se ha efectuado, siendo un aspecto relevante para el adecuado control, gestión, rendición de cuentas y toma de decisiones sobre los avances del proyecto. Cabe señalar que este proceso de acompañamiento correspondería al servicio de consultoría # 1 y no serían contabilizadas como un cobro por hora demanda.</p>
<p>8) Equipos de apoyo rotativo</p> <p><i>“A pesar de que durante la Fase 0 se había recomendado mantener la continuidad de los equipos de trabajo que definieron alcances de procesos y de los proyectos complementarios, esto finalmente no fue posible mantenerlo al 100%, lo cual en varios casos ha vuelto complejo el poder concretar resultados. Como consecuencia, en algunos casos, la estrategia para la realización de los proyectos complementarios, las actividades planteadas y los productos finales requeridos no fueron interpretados correctamente por estos nuevos equipos; lo cual, en adición a la presión por reportar avances, hacía que paulatinamente se acumularan divergencias entre los avances reportados en los cronogramas de trabajo (avances de papel) y el avance físico real de los productos requeridos.</i></p> <p><i>Al no contar los equipos con el apoyo continuo de la consultoría del acompañamiento, el cual no fue aprobado por la Dirección del Plan de Innovación, se agravó la situación, ya que la mayor parte de estos equipos no contaba con la experiencia, antecedentes y conocimientos de proyectos ERP para plantear los planes de trabajo y definir actividades para generar los productos establecidos con los elementos de calidad requeridos. Desde nuestra óptica, este podría ser el caso del Proyecto de Diseño del Modelo de Costeo que, aunque se hizo un trabajo grande por parte del equipo de costeo, no se lograron generar los resultados esperados e insumos suficientes para alimentar la configuración del módulo de costos (siendo necesario trabajos adicionales del equipo de costeo) y menos para construir los productos de costeo de alto valor (Modelo de Costeo Estratégico). .”</i></p>	<p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación</p> <p><i>“Además, en las últimas semanas otro riesgo que se ha venido incrementando es la fuga importante de recurso humano clave que son la contraparte directa del Programa ERP y sobre los líderes funcionales que recae la responsabilidad total de asegurar que todos los alcances solicitados hayan sido cubiertos y que los productos entregados por el implementador cumplen con todas las condiciones cartelarias, lo anterior, causado por diferentes motivos entre los que se destacan problemas de direccionamiento y liderazgo en la gestión del Director del Plan de Innovación.”</i></p> <p>Oficio de Advertencia AD-AOPER-0074-2023 Oficio de Advertencia referente al recurso humano para la continuidad del proyecto “Plan Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS del 26 de junio de 2023, se indicó:</p> <p><i>En ese sentido, de conformidad con la información facilitada el 16 de junio de 2023, por el Lic. Jonathan Murillo Ramón, funcionario del Plan Innovación, se observó que 46 personas trabajadoras entre enero y junio 2023, no continuaron laborando en el desarrollo del citado proyecto, debido a distintos motivos, según se detalla a continuación: uno se pensionó, 35 colaboradores regresaron a su unidad de origen por cuanto renunciaron al proyecto o no se les prorrogó el aval de uso del Modelo de Sustitución de plazas en el mismo código, además, la Dirección de Administración y Gestión de Personal no aprobó el uso del perfil de cinco Analistas en Sistemas 4 en TIC; un Jefe sistemas 1; dos Jefes Subárea de Sede y dos Subdirector de Sede para continuar en el proyecto</i></p>
<p>9) Proyectos complementarios</p> <p><i>“Múltiples ocasiones se hicieron recomendaciones para alinear las estrategias de ejecución, los planes y cronogramas de trabajo, llegó el punto donde algunos proyectos reportaban avances en el cronograma que evidentemente no correspondían con resultados físicos, ya que no habían productos finales; y, a partir de ese momento, nuestra Firma recomendó realizar un seguimiento orientado a resultados (avance físico)</i></p>	<p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación</p> <p><i>“La mayoría de los proyectos se definen en estado crítico o alerta, por los bajos niveles de avance, dado que se encuentran en replanificación de cronogramas, el proyecto relacionado con el modelo de costos institucionales no considera aspectos fundamentales como el detalle suficiente en cuanto a productos específicos de costeo estratégico, para</i></p>



<p>Adicionalmente, el proyecto medular podrá sufrir atrasos en caso de que los proyectos complementarios continúen sin avanzar y que las condiciones clave siguen sin completarse; lo cual, tal y como se ha venido señalando, provocará impactos integrales en el logro de los beneficios esperados, también en los costos del Programa ERP.</p> <p>(...)se visualiza que 3 proyectos están concluidos, 6 proyectos se encuentran en estado de alerta y 5 proyectos se encuentran en estado crítico. Esta es una mejor situación en relación con el estado de los mismos seis meses atrás, pero dista de la planificada. Los atrasos en los proyectos complementarios son, de hecho, lo que a la fecha genera desviaciones del avance y situación de alerta para el Programa ERP como un todo; situación que, de no corregirse, tendrá impacto directo en el avance del proyecto medular y la salida en vivo planificada para enero del 2025.”</p>	<p><i> cubrir los alcances de costeo mapeados en la hoja de ruta de costeo, esto podría provocar ausencia de las definiciones mínimas requeridas para habilitar el funcionamiento del Módulo de Costos, que no ha sido activado por la ausencia de un grupo intergerencial que tome las decisiones estratégicas, insumo crucial para la Etapa de Refinamiento, no hay visibilidad del cronograma de los 15 sistemas institucionales que tienen que ser configurados para que se conecten con el ERP, siendo que el 75% de estos sistemas se encuentran bajo la responsabilidad del recurso humano de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, entre los más significativos se encuentran el SIPE (432 requerimientos) y el EDUS (se encuentra en proceso de análisis de requerimientos por parte de la Dirección Plan de Innovación), lo que podría provocar atrasos en las integraciones si no se priorizan las actividades con el recurso disponible</i></p> <p><i> Aunado a lo anterior, en concordancia con los proyectos complementarios relacionados con la preparación de datos maestros que tienen que ser trasladados al ERP como cuentas contables conciliadas (49.09%), avalúos de activos (11.72%), inventario de componentes por activos (32.15%), podría suceder que los datos maestros y transaccionales no estén preparados con la calidad requerida y en el tiempo necesitado por el ERP, por las dificultades que se están presentando en cuanto a la fuga de los funcionarios líderes de cada proyecto. Por otra parte, existen proyectos complementarios con 0% de avance como lo es el proyecto de definir los indicadores KPI3 y actualización de normativa, que podría provocar atrasos en el inicio de operaciones del ERP, aspectos que la auditoría interna alertó mediante informe AFINPE-123-2022.”</i></p>
<p>10) Riesgo de imagen pública</p> <p>La no concreción de estas condiciones cruciales continuará generando afectaciones negativas al Programa ERP que se materializarán en atrasos y riesgos, impacto en las operaciones de la Institución, o incluso, en fracaso. En este caso, habrá impacto en la imagen pública de la CCSS, así como el incumplimiento de los compromisos públicos asumidos por la Presidencia Ejecutiva y la misma Presidencia de la República, para contar con un sistema integrado y confiable para enero del 2025.</p>	<p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación</p> <p><i>“Una de las valoraciones que se podrían requerir a las instancias competentes, en el marco de estas acciones urgentes, es el analizar las recomendaciones de la firma de acompañamiento PwC, expuesto en diferentes productos, de suspender los contratos con los proveedores hasta que la Institución se organice para contar con las condiciones mínimas y reorganizar el desarrollo de este, en vista de todas las actividades pendientes que son responsabilidad de la Caja que deberá completar en tan solo 16 meses, siendo que hay un impacto en la imagen pública de la Institución.”</i></p>
<p>11) Suspensión de contratos</p> <p>(...) es necesario que la Dirección del Plan de Innovación valore responsablemente la suspensión de los contratos durante el período que le tome a la Institución ponerse al día, completando las condiciones mínimas requeridas para el desarrollo del Programa ERP y recuperarse de las afectaciones generadas por las desviaciones presentadas.</p>	<p>Oficio de Advertencia AD-AFINPE-0098-2023 sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación del 14 de septiembre de 2023, Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora Proyecto Plan de Innovación</p> <p><i>“por medio del oficio sin número del 31 de agosto 2023, suscrito por Ignacio Pérez Rubio, Representante Legal, PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L, dirigido a la presidenta ejecutiva, se mencionó:</i></p> <p><i>“Al respecto, indicamos que desde octubre del año anterior hemos alertado a la CCSS de que esta situación de la disponibilidad de los recursos es un tema mayor, y en el Informe de Avance del Programa ERP de este período, sugerimos revisar el estado actual de las condiciones críticas (entre las cuales, la dotación de recursos con conocimiento, experiencia y poder de decisión requerido al Plan de Innovación) y en caso de que las condiciones no se están cumpliendo, realizar acciones de contingencia, ya que en una situación extrema esto puede ameritar medidas extremas, como la suspensión temporal de los contratos mientras la Institución</i></p>



	<p>cuenta con el recurso necesario y con el conocimiento requerido para continuar.” (el resaltado no corresponde al original).”</p>
<p>12) Gestión de riesgos</p> <p><i>(...) Junta Directiva visionó que, para la implementación, era necesario mantener una gestión de riesgos continua con recursos dedicados, y además contar con un acompañamiento que permitiera al Plan de Innovación y sus equipos contar con un seguro adicional donde expertos en este tipo de proyecto y tipo de solución pudieran orientar en la toma de decisiones y gestión de riesgos, apoyar en la construcción de insumos o entregables, así como en la gestión del proyecto y administración de riesgos.</i></p>	<p>Por medio del oficio AFINPE-123-2022 Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional Denominado: “Plan De Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS Basado En Soluciones Tecnológicas”, del 16 de diciembre 2022</p> <p><i>Recomendación # 30</i></p> <p><i>30. Girar las disposiciones correspondientes para que los responsables de administrar la información sobre la gestión de riesgos procedan a incluir en la matriz de riesgos los aspectos a los que se ha hecho referencia en este estudio, entre ellos: justificación del estado del riesgo (inactivos y descartados), fecha de inicio y finalización para el apartado de proximidad, acciones de seguimiento; en los casos que se señalan, revisar la concordancia entre la estrategia y las acciones de seguimiento y entre lo indicado en el apartado de comentario y el estado del riesgo, así como, incluir los datos que hacen falta en algunas columnas de la herramienta citada. Lo anterior de acuerdo con lo evidenciado en el hallazgo N° 9 de este informe.</i></p> <p><i>Además, revisar que, en la matriz de riesgos del Plan de Innovación, se contemplen todos los riesgos definidos por las empresas PwC e INETUM, así como, los contenidos en el informe “Informe sobre el Análisis de Escenarios para la Implementación del Programa ERP” elaborado por PwC, de acuerdo con el escenario que se seleccione.</i></p> <p><i>Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, deberá presentar ante este Órgano de Control y Fiscalización la matriz de riesgos del Plan de Innovación con las mejoras señaladas en el presente informe, así como, la certificación de que la misma considera los riesgos planteados por las empresas PwC e INETUM. Plazo 2 meses</i></p>
<p>13) Implementación de las normas internacionales para el Sector Público.</p> <p><i>Desde la Fase 0 del Plan de Innovación, las áreas dueñas de los procesos financieros indicaron que ya se encontraba en curso la implementación de las NICSP en la Institución, que dicho proyecto estaría planteando todos los cambios y mejoras requisitos y que los resultados de este proyecto serían un insumo para la implementación del ERP.</i></p> <p><i>Aunque el ERP por estándar brinda soporte a la mayor parte de las normas internacionales, esto debe ser considerado en las configuraciones; por lo tanto, durante el transcurso del proyecto, el acompañamiento ha señalado en diversos informes la importancia de crear sinergias con dicho proyecto, y validar los aspectos básicos para dar soporte a las normas, como la adecuación del Cuadro de Cuentas, consideración de las NICSP en los controles y flujos de procesos (Diseño), consideraciones de ajustes necesarios en los sistemas legados que se mantienen, previstas en las interfaces y en los informes.</i></p>	<p>AFINPE-123-2022 Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional Denominado: “Plan De Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS Basado En Soluciones Tecnológicas”, del 16 de diciembre 2022</p> <p>10. Sobre la Implementación de las NICSP en la información que se registrará en los módulos del ERP</p> <p>Se determinó que la Institución presenta un importante rezago en el proceso de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, lo cual podría afectar la calidad de la información que alimentará al ERP o en su defecto, podría retrasar la planificación establecida para su salida en vivo.</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

<p>Aunque en sesiones de trabajo, la CCSS ha confirmado que los temas de NICSP han sido considerados, en esta sesión el acompañamiento recomendó que podría ser de valor hacer un barrido sistemático de todas las normas implementadas contra los procesos del ERP, a fin de comprobar que los controles, trazabilidad, reportes y otros elementos asociados con las NICSP fueron configurados correctamente y además mapeando esto a los escenarios de negocio correspondientes, de manera que dichas capacidades puedan ser probadas y documentadas oficialmente. Sin embargo, a pesar de que la Dirección del Plan de Innovación, en conjunto con la Gerencia Financiera, estaría analizando nuestro planteamiento, a la fecha no se ha recibido ninguna solicitud para realizar o apoyar en dichas validaciones.</p>	
<p>14) SICOP</p> <p>(...) interfaz de SICOP no estaba lista durante el primer ciclo de pruebas, inferimos que la mayoría de escenarios de negocio de compras no pudieron ser probados del todo, o fueron probados solo parcialmente (sin SICOP) y, por lo tanto, requieren nueva prueba</p> <p>Además de los retrasos en la definición del modelo de funcionamiento de esta interfaz, se han tenido continuas dificultades con temas de acceso y comunicación con los servicios de SICOP; por lo tanto, dicha interfaz no fue posible probarla durante el primer ciclo de pruebas de aceptación.</p> <p>La CCSS informó al final de enero del 2024 que ya se firmaron nuevos acuerdos con SICOP y se restableció la comunicación; sin embargo, el implementador ha informado que se han detectado discrepancias en las respuestas esperadas durante las pruebas unitarias, lo cual podría implicar refinamientos adicionales a estos desarrollos.</p> <p>Se ha indicado a la CCSS que, siendo que el proceso de compras tiene múltiples puntos de integración con SICOP, consideramos que las pruebas de aceptación de compras solo pueden ser aprobadas cuando todos los puntos de integración estén funcionando conforme con lo definido.</p>	<p>AD-AOPER-0110-2023 5 de octubre de 2023 Oficio de Advertencia Plan de Innovación relacionado con la implementación del ERP en la institución y su integración con el Sistema de Compras Públicas (SICOP), se mencionó:</p> <p><i>“Es importante señalar que las implicaciones para la integración del SICOP con el ERP van enfocadas en que, a la fecha, no se han realizado las pruebas y existe fuga del recurso humano, con el conocimiento y experiencia del tema, lo que conlleva, además, a un incumplimiento del contrato 2020-09, licitación 2018LN-000008-5101, específicamente en el apartado de las obligaciones de la institución, las cuales están definidas en la cláusula cuarta, inciso h, que indica:</i></p> <p><i>“H. Será responsabilidad de la CCSS, para asegurar la definición de la integración requerida con el Sistema de Compras Públicas del Estado, designar ante el Proyecto, a un funcionario que cuente con la autoridad suficiente para tomar decisiones por la CCSS.”</i></p> <p><i>En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que este tema sea analizado, debido a que los alcances del programa “Implementación y Consolidación del ERP” buscan la automatización de los procesos financieros, logísticos y administrativos, de manera institucional, y estos están directamente relacionados con los sistemas ya consolidados, como el SICOP.”</i></p>
<p>15) Nivel de reporte del PwC</p> <p>Nivel de reporte a la Dirección del Plan de Innovación; limitación en la aplicación de recomendaciones.</p> <p>Nuestra Firma le reporta a la Dirección del Plan de Innovación según lo establecido en el contrato; de tal forma que es la misma</p>	<p>AFINPE-123-2022 Auditoría de Carácter Especial Relacionada con el Avance del Proyecto Estratégico Institucional Denominado: “Plan De Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS Basado En Soluciones Tecnológicas”, del 16 de diciembre 2022</p> <p>5.4. Concentración de funciones relacionadas con la contratación del acompañamiento. (FIRMA PwC).</p>

Dirección a quien se reportan los riesgos y se sugieren las recomendaciones, y es esta instancia quien también decide si las recomendaciones e incluso los riesgos son de recibo. Por contrato se estableció que nuestro rol es asesorar; no tenemos la potestad para tomar decisiones, provocar ni forzar a que se apliquen las recomendaciones que emitimos.

A pesar de ello, a lo largo del acompañamiento, hemos sido contundentes y reiterativos con nuestros señalamientos, identificación de riesgos y recomendaciones, que incluyen aspectos de relevancia y alto impacto, ya que somos conscientes que nuestra responsabilidad es alertar a la Administración de manera objetiva en aquellos aspectos que pueden impactar el desarrollo y éxito del Programa ERP

Se determinó una posible concentración de funciones en la Dirección Plan de Innovación, en relación con la aprobación de productos elaborados por la firma de acompañamiento PwC que establece las fases de revisión y aprobación de productos, atención de recomendaciones dirigidas a esta propiamente y a otros líderes del proyecto, así como, la autorización de los pagos de las facturas emitidas por el proveedor.

Aunado a lo anterior, en el documento de la firma de acompañamiento PwC, el cual se adjunta en este oficio, se señaló la imposibilidad que ha tenido la firma para acceder a la información necesaria, donde se resaltan los siguientes temas:

- 1) *Actividades de construcción o preparación de productos.*
- 2) *Temas funcionales y técnicos.*
- 3) *Resultados de la revisión de calidad de entregables aprobados por la CCSS.*
- 4) *Insumos que genera y entrega el implementador.*
- 5) *Requerimientos, el desarrollo y las pruebas que se están realizando para las interfaces entre el ERP y los sistemas de la CCSS.*
- 6) *Capacidad que tienen los productos generados por los equipos para lograr el propósito final de estos y satisfacer la necesidad real para la cual fue concebido.*
- 7) *Estrategias de retiro de sistemas*
- 8) *Diseño de las funcionalidades de BITZÚ*
- 9) *Resultados de las pruebas en la preparación y carga de dato*
- 10) *Validación de la calidad de avance físico de los proyectos complementarios*
- 11) *Intervenciones en el tema de construcción de las interfases para asegurar la calidad de definiciones y planes*
- 12) *Actividades o comunicación para el acompañamiento del Módulo de Formulación Presupuestaria*
- 13) *Demostraciones para gestionar las expectativas de los gerentes, que permitía conocer los alcances planteados para cada área, los beneficios buscados tanto como Institución como por cada macroproceso, así como las capacidades de la solución ERP para proveer mejores prácticas; y, de esta forma, obtener la retroalimentación respecto a su visión estratégica.*
- 14) *Involucramiento y apoyo a los equipos durante la construcción de criterios de calidad*
- 15) *Accionar específico para Costeo Estratégico*
- 16) *Control de cambios y contratos vigentes*
- 17) *Matriz de temas críticos.*

Sobre este particular, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen:

“3.1 Valoración del riesgo El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.

4.3 Protección y conservación del patrimonio El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, incluyendo los derechos de propiedad intelectual.

4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

4.5.2 Gestión de proyectos El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda.

En el cartel de la Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142 “Contratación de servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la Caja Costarricense de Seguro Social” suscrito entre la CCSS y Price Waterhouse Coopers, se indicó:

3.2 Obligaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social de la República de Costa Rica (CCSS).

D. Corresponde exclusivamente a la CCSS, en los funcionarios que ésta haya designado, cumplir con todos los plazos y requerimientos a los que se obliga en este apartado; siendo imputables a ésta, cualquier atraso en los requerimientos materiales o humanos que se necesiten, para la adecuada prosecución de este proyecto.

E. Corresponde a la CCSS tomar las decisiones colegiadas pertinentes, de acuerdo a la organización y estructura que la Administración defina para este Proyecto.

En el artículo 29° de la sesión N° 9325 de la Junta Directiva, celebrada el 13 de abril del año 2023, se indicó

“ARTICULO 29°

Por tanto, Considerando la propuesta de Gobernanza para el Programa Plan de Innovación remitido mediante el oficio PE-DPI-247-2023, del 13 de abril de 2023 y la presentación realizada por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora de Planificación Institucional, la Junta Directiva ACUERDA:

ACUERDO PRIMERO

Aprobar la propuesta del modelo de Gobernanza para el Programa Plan Innovación con las observaciones deliberadas por el órgano colegiado, el cual define que el Patrocinio del mismo estará en la Presidencia Ejecutiva, así como los roles y responsabilidades de la Junta Directiva, Consejo Tecnológico, las Gerencias, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnologías de Información y la de la Dirección del Programa, los cuales en conjunto deberán asegurar la consecución del cronograma definido

Mediante artículo 9° de la sesión N° 9383, celebrada el 09 de noviembre del año 2023, la Junta Directiva acordó:

“ARTICULO 9°

Se conoce oficio N° PE-DPI-760-2023, de fecha 19 de setiembre de 2023, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, mediante el cual presenta revisión de funciones de modelo de gobernanza del Programa Plan de Innovación en el marco del seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos.

Por tanto, de conformidad con el oficio PE-DPI-760-2023, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, directora de la Dirección de Planificación Institucional, la Junta Directiva de -forma unánime- ACUERDA:

ACUERDO ÚNICO: Dar por conocido el oficio PE-DPI-760-2023 y aprobar la propuesta de funciones específicas para las instancias estratégicas del Modelo de Gobernanza del Programa Plan de Innovación, lo anterior en complemento a lo acordado por esta Junta Directiva en el artículo 29° de la sesión N° 9325, celebrada el 13 de abril del año 2023.”

Aprobado por JD sesión N° 9325		Aprobado por JD sesión N° 9383
Instancia	Función General	Funciones específicas
<p>Junta Directiva</p> <p>Rol: Decisor Estratégico</p>	<p>Responsable de tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, tiempo (prórrogas), costos (esto incluye la aprobación de cambios), asignación de recursos y contratos asociados al desarrollo del Programa Plan de Innovación.</p>	<p>2. Tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, tiempo (prórrogas), costos (esto incluye la aprobación de cambios).</p> <p>3. Tomar las decisiones en cuenta a la asignación de recursos y contratos asociados al desarrollo del Programa Plan de Innovación</p>
<p>Dirección del Programa</p> <p>Rol: Dirigir, conducir y administrar el Programa</p>	<p>Responsable por administrar el Portafolio de Innovación para asegurar que sus componentes (programas, proyectos y acciones) entreguen los beneficios pactados y se alcancen los objetivos estratégicos relacionados. (enlace con el Consejo Tecnológico.)</p>	<p>1. Generar los productos a entregar por el Programa según la planificación establecida.</p> <p>2. Liderar los equipos de trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos planteados del Programa. Tiene la responsabilidad total de la planificación, ejecución y seguimiento del Programa.</p> <p>3. Aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para satisfacer los requisitos de éste y para lograr los beneficios y control que fortalezcan, bajo esta modalidad, economías y efectividad en el uso de los recursos.</p>

Fuente: Elaboración propia PE-DPI-247-2023, del 13 de abril de 2023 y PE-DPI-760-2023 del 19 de setiembre de 2023.

3. CONSIDERACIONES FINALES

Producto del análisis efectuado, se determinó que la Administración Activa al momento de asumir un proyecto estratégico tan relevante como la Implementación y Consolidación del ERP, identificó un alto riesgo relacionado con la ausencia de experiencia institucional en esta solución tecnológica y por tal razón definió el acompañamiento técnico para la ejecución y aseguramiento del programa mediante la contratación de Price Waterhouse Coopers S.R.L.

No obstante, a la fecha de elaboración del presente oficio, la Administración Activa adoptó la decisión de no incorporar a la firma de acompañamiento PwC en etapas críticas del proyecto como la revisión de entregables relevantes relacionados con el primer ciclo de pruebas y el tema de refinamiento¹, de igual manera se reporta por parte de la firma, limitaciones de acceso a la información que contribuya a garantizar que lo configurado se alinee con lo propuesto y requerido por la Institución.

Por otro lado, resulta relevante valorar lo anterior, ante la materialización de los riesgos operativos, y reputacionales, en caso de no alcanzar el objetivo del Plan de Innovación, ante posibles eventos desfavorables que se puedan presentar con la salida en vivo, lo cual puede provocar costos adicionales para la Caja Costarricense de Seguro Social. Todo ello considerando que la justificación de la contratación de acompañamiento fue precisamente porque la institución carecía del conocimiento y experiencia en la tecnología SAP, aunado a lo anterior, corresponde al Rol Decisor Estratégico (Consejo Tecnológico), las decisiones estratégicas de los contratos asociados al Programa Plan de Innovación, incluyendo la contratación con la firma PwC.

Por lo anterior, respetuosamente esta Auditoría reitera la importancia y responsabilidad que conlleva la aprobación de entregables, más aún, cuando la Dirección del Plan de Innovación tiene la responsabilidad de asegurar, supervisar y verificar técnicamente la calidad de los entregables de la firma implementadora INETUM y GBM, con la finalidad que el sistema opere de la forma esperada y se justifique la inversión de aproximadamente **¢27.443.451.245,57** (Veintisiete mil cuatrocientos cuarenta y tres millones cuatrocientos cincuenta y un mil doscientos cuarenta y cinco colones con cincuenta y siete céntimos), sin considerar la modificación contractual que está en proceso para la salida en vivo enero 2025, siendo necesario conocer cuál es la estrategia que está utilizando la Dirección Plan de Innovación para avalar la calidad de los productos aprobados.

De conformidad con lo anteriormente expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que este tema sea analizado en forma inmediata mediante el examen exhaustivo y pertinente de lo indicado, con las acciones que permitan garantizar la protección del patrimonio institucional, el cumplimiento del marco normativo aplicable y la consecución de cumplir con el objetivo del ERP, el cual refiere a que la Caja logre una automatización a nivel institucional de la gestión financiera, administrativa y logística. Además, es importante indicar que el ERP será requerido para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP); por cuanto, para la implementación de esta normativa, se requiere la actualización tecnológica de los sistemas financieros, para lo cual la institución está enfocando sus esfuerzos en el Plan de Innovación

¹ Etapa de Refinamiento se busca aplicar ajustes que la CCSS haya determinado que son necesarios para las funcionalidades probadas en el primer ciclo de pruebas de aceptación, así como terminar de implementar todos los requerimientos definidos en el cartel y los BBP (Business Blueprint SAP o Planos de Negocio).



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al respecto, se deberá informar a esta Auditoría sobre las acciones ejecutadas para mitigar los riesgos descritos y brindar atención de la situación comunicada, esto, en el **plazo 22 días** a partir del recibido de este documento

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/lbc

Anexo(1)

1. Detalle de la Contratación PwC. Acompañamiento implementación ERP.
- C. Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente, en su función de patrocinadora y coordinadora Consejo Tecnológico, Presidencia Ejecutiva -1102
Ingeniera Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional-2902
Auditoría-1111

Referencia: ID-111957

Anexo # 1
Cuadro # 1
Detalle de la Contratación PwC
Acompañamiento implementación ERP

Servicio de Consultoría	Modalidad de contratación	Momento de ejecución	Objetivo
Servicios de Consultoría 1 – Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.	Por servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar en la ejecución del Programa de Implementación y Consolidación del ERP, por medio de proveer recursos profesionales con conocimiento técnico y experiencia para asesorar a los equipos de trabajo de la CCSS en el desarrollo del proyecto modular de implementar el Sistema ERP, así como de los proyectos complementarios
Servicios de Consultoría 2 – Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.	Por servicio	3 meses posteriores al inicio de la Etapa de Diseño del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los Planos de Negocio diseñados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que estos diseños logren atender las necesidades de la CCSS e integren las mejores prácticas
Servicios de Consultoría 3 – Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP	Por servicio	3 meses al inicio de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en mejores prácticas y procesos integrales del ERP, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de preparación del proyecto modular de implementar el Sistema ERP”.
Servicios de Consultoría 4 – Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.	Servicio por demanda	Revisión estimada de 23 entregables durante 24 meses a lo largo de la ejecución de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los entregables generados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que los entregables cumplan con los objetivos definidos y los resultados esperados
Servicios de Consultoría 5 – Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	6 meses antes de la salida en vivo del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en el uso de los procesos y funcionalidades habilitadas en el Sistema ERP implementado, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de pruebas del proyecto modular de implementar el Sistema ERP
Servicios de Consultoría 6 – Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	4 meses al final de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el inicio de operaciones y durante el periodo de estabilización de la nueva solución, por medio de proveer especialistas para acompañar a los usuarios clave, a nivel local y central, en la realización de las transacciones (operaciones) con el ERP
Servicios de Consultoría 7 – Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP	Por Servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar al Gestor del Cambio Organizacional de la CCSS en la administración del cambio que conlleva la ejecución del Programa del ERP, por medio de planificar y ejecutar actividades que permitan preparar a las áreas involucradas de la CCSS para abordar esta transformación, así como plantear y proporcionar herramientas que coadyuven al desempeño del equipo de trabajo de la CCSS para ejecutar las actividades planificadas durante la implementación



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda	Horas por demanda	12.000 horas estimadas durante 24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer servicios de consultoría especializados para acompañar a la CCSS en la realización de actividades relacionadas con la implementación del Portafolio de Innovación, las cuales no fueron planificadas en los paquetes de servicios anteriores, pero siempre relacionadas con el logro de los beneficios y realización de proyectos y acciones del Portafolio de Innovación”.
Servicios de Consultoría 9 – Logística de capacitaciones por demanda	Servicio por demanda	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer la logística para efectuar las capacitaciones o los talleres planificados en los programas y proyectos del Portafolio de Innovación, a fin de acompañar a los funcionarios de la CCSS a prepararse para abordar esta transformación institucional.

Fuente: elaboración propia información del cartel Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142