

Al contestar refiérase a: **ID-97961**

AD-AFINPE-0098-2023
14 de septiembre de 2023

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva patrocinadora

Proyecto Plan de Innovación

PRESIDENCIA EJECUTIVA 1102

Estimada señora:

ASUNTO: Oficio de Advertencia sobre los riesgos para la continuidad del Plan de Innovación

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, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con los riesgos relevantes de la Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual se encuentra, a un año y cuatro meses para la salida en vivo en enero 2025, que podría provocar que este proyecto estratégico no alcance los objetivos de forma exitosa, por cuanto actualmente el proyecto se encuentra en estado crítico según lo ha indicado la firma de acompañamiento PwC en el Informe de Avance de Programa ERP No. 25, julio de 2023. En ese sentido, a continuación, se exponen los principales temas de riesgo que se han identificado.

Referente al tema de la habilitación de la Gobernanza del Plan de Innovación mediante un comité de administración del portafolio, conformado por: *Presidencia Ejecutiva, Gerencia Financiera, Gerencia Logística, Gerencia Infraestructura y Tecnología, Gerencia Administrativa, Gerencia Médica, Gerencia de Pensiones y Director del Portafolio de Innovación*, responsable principalmente de la toma de decisiones estratégicas del proyecto, aspecto que fue evidenciado y recomendado mediante el informe de auditoría AFINPE-123-2022 del 16 de diciembre de 2022 y el oficio de Advertencia AD-AFINPE-0068-2023 del 15 de junio de 2023, cabe señalar que por medio del oficio sin número del 31 de agosto de 2023, suscrito por la firma de acompañamiento PwC, dirigido a la Presidencia Ejecutiva, se reitera la necesidad de activar el modelo de gobernanza a efectos de lograr el involucramiento y el nivel de responsabilidad requerido por parte de las Gerencias y Autoridades de la Institución, dado que a la fecha, a pesar de haberse autorizado en Junta Directiva la propuesta del nuevo modelo de Gobernanza para el Programa Plan Innovación en la sesión N°. 9325, celebrada el 13 de abril del año 2023, no se ha habilitado formalmente.

En línea con lo anterior, en las deliberaciones de la sesión N°. 9330 del 27 de abril del 2023, artículo 10, se señaló la importancia de que la Junta Directiva conociera los avances directamente de la firma de acompañamiento PwC mediante una reunión mensual de 15 minutos, con la finalidad de disponer de controles efectivos y toma decisiones eficientes. En vista de que no se habían llevado a cabo estos acercamientos, la Auditoría Interna mediante oficio AI-1564-2023, del 10 de agosto de 2023, dirigido a la Presidencia Ejecutiva, reiteró la relevancia de aprovechar la asesoría especializada de la firma experta contratada, para una adecuada toma de decisiones del Órgano Colegiado.

Asimismo, 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.

En el Informe de avance de la contratación No.26, julio de 2023 elaborado por PwC, se señaló en relación con el primer ciclo de las pruebas de aceptación.

“Señalamos que no logramos identificar que las pruebas abarcan todos los escenarios y variantes definidos por los equipos de la CCSS e indicamos las implicaciones de si las pruebas ejecutadas son insuficientes o no cubren la casuística institucional. También, resaltamos la importancia de involucrar los líderes y áreas responsables por los procesos de negocio en la ejecución de las pruebas.”

En relación con el tema de pruebas de aceptación, la Auditoría Interna señaló mediante oficio AS-AFINPE-0074-2023 del 10 de agosto de 2023:

“Esto por cuanto si las pruebas no fueron analizadas a detalle la Institución se expone a un alto riesgo de falla una vez que inicie operaciones en el ambiente productivo y los consecuentes impactos en los servicios que brinda la Caja, entre los que se destacan falta de información contable, falta de acceso a transacciones, problemas para utilizar el sistema, imposibilidad para despachar medicamentos, atrasos en compras, problemas con los equipos críticos en relación con mantenimiento, siendo algunos de las situaciones que podrían materializarse(...).”

Por otra parte, todavía no se ha tramitado un cambio contractual que oficialice las modificaciones al cartel y al contrato con el implementador, según las decisiones de Junta Directiva en relación con la salida en vivo del ERP hasta enero del 2025 y fusionar la Fase 1 y la Fase 2 en una sola ruta de implementación, aspecto que fue solicitado por Junta Directiva en el artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, en el artículo cuarto.

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.

En línea con lo anterior, por medio del oficio sin número del 31 de agosto 2023, suscrito por el señor Ignacio Pérez Rubio, Representante Legal de la empresa PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L, se indican las salidas más representativas:

“● Desde finales de mayo del año en curso, el Plan de Innovación se quedó sin el Líder de Mantenimiento y Proyectos, al igual que los miembros de este mismo equipo que han salido a lo largo de los primeros meses del año.

● A finales del mes de enero de 2023, se da la salida de la Líder de Logística que venía desempeñando el rol desde el inicio del Programa ERP, quien es sustituida por otra de las personas que integran el equipo desde el inicio. No obstante, a partir del pasado 25 de agosto de 2023, la Dirección del Plan de Innovación, en conjunto con la administración, tomó la decisión de realizar un nuevo cambio en este rol, integrando un nuevo Líder de Logística a partir del 28 de agosto de 2023. Adicionalmente y como efecto colateral de este cambio, 3 miembros más de este equipo también presentan su renuncia a partir del 25 de agosto de 2023.

● Por último, el Líder Financiero, quien ha estado a cargo del componente desde el inicio de la Fase 1, también ha indicado que estará laborando en el Plan de Innovación hasta inicios de septiembre de 2023; siendo necesario asignar un nuevo líder. Además, debe considerarse si esta nueva salida motivará también que otros miembros del equipo decidan renunciar al Plan de Innovación.”

Mediante oficio sin número, del 18 de agosto 2023, suscrito por 33 funcionarios del Plan de Innovación dirigido al Lic. Juan Ignacio Monge Vargas, Jefe Despacho Gerencia General y a la Licda. Vilma Campos Gómez, Gerente Administrativa, se realizó un seguimiento sobre temas asociados al Proyecto Implementación del ERP, donde se destacan aspectos que fueron expuestos en la sesión del viernes 21 de julio coordinada por la Gerencia Administrativa, donde participó el Ing. Eithel Corea Baltodano, Gerente de Logística, la Máster Gabriela Artavia Monge, Gerente Financiera, Licda. Lorna Gámez Cruz, Coordinadora del Programa Equidad de Género de la Gerencia Administrativa, y la mayoría de funcionarios del ERP, donde se expuso:

“El equipo del Plan de Innovación, señala la poca comunicación asertiva por parte de la Dirección, la falta de direccionamiento sobre las actividades claves del plan, la nula o escasa respuesta por parte del Director a consultas sobre temas relevantes del plan, los cuales se detallan en cuadro, la falta de integración de parte de la Dirección con los diferentes equipos, la inexistencia de retroalimentación de parte del Director a los equipos, falta de toma de decisiones directas, claras y comunicadas en tiempo a los equipos y donde se resalta que la Dirección trabaja de una forma donde delega hasta la responsabilidad de actividades que los equipos consideramos deberían ser de atención directa de la Dirección, y muestra de lo anterior, es el estado actual del Plan de Innovación, en el cual se demuestra el estado crítico de avance en la implementación del ERP-SAP, avance que contempla el desarrollo de los proyectos complementarios.

(...) Por lo indicado en los puntos anteriores, se ha dado salida de funcionarios clave (equipo de tecnologías). De igual manera, se cita que, desde el 15 de junio del 2023, el líder del Componente de Mantenimiento y Proyectos se retiró, así como su equipo funcional y a esta fecha de este oficio, se sigue sin contar con el nombramiento de nuevo líder del componente citado.

Aunado a lo anterior, no solo existe el riesgo de que el Plan de Innovación siga perdiendo funcionarios que conocen sobre el proyecto y que han dedicado su esfuerzo y conocimiento en pro de la implementación del ERP en la CCSS y que a su vez genera un reproceso al traer personal externo al Plan que no conocen sobre lo que se ha realizado (...)."

Otro aspecto que llama la atención, es que la misma Dirección del Plan de Innovación es la que ha solicitado la salida de personas con conocimiento y experiencia adquirida en el ERP, como es el caso de la Licda. Kathia Castro Alvarado LIDER-ERP Componente Logística, según consta en oficio GG-PIMG-0260-2023, 22 de agosto de 2023, quien ha adquirido experiencia en el proyecto desde el 01 de julio del 2022 y del colaborador Lic. Jason Solano Mora quien se desempeñó como Gestor de Proyecto del componente Logístico y como responsable de dar seguimiento a la Gestión de proyectos complementarios, según oficio GG-PIMG-0284-2023, 24 de agosto de 2023.

En relación con la salida del personal, en el Informe de Avance de Programa ERP No.25, julio de 2023, elaborado por PwC, se indicó:

"(...) la inestabilidad de los equipos del Plan de Innovación, donde recursos clave en posición de liderazgo o con el conocimiento detallado de los procesos diseñados, datos en proceso de inventario, entendimiento de la solución en implementación y de los resultados esperados, acuerdos clave tomados y temas pendientes por resolver, han salido del Plan de Innovación por diferentes razones. Cabe mencionar que estos recursos no solo tienen un amplio conocimiento de los procesos de la Institución y sus necesidades, sino que también fueron capacitados en la solución ERP en implementación y han adquirido conocimiento valioso a lo largo de su permanencia en el Programa ERP. En consecuencia, se presenta no solo una pérdida de conocimiento, sino que se coloca al Plan de Innovación en una situación de riesgo, ya que incorporar nuevos recursos al equipo conlleva repetir procesos de capacitación, transferencia de conocimiento por parte de los recursos que salen del equipo y lo cual conlleva una curva de aprendizaje; situaciones que inevitablemente impactan en el desarrollo de las diferentes actividades planificadas y pueden generar atrasos en la ruta crítica del Programa ERP, también se pierde visibilidad y seguimiento de los acuerdos, decisiones y aspectos pendientes en línea con las necesidades del proyecto."

A tan solo un año y cinco meses de la fecha definida para la salida en vivo del ERP, aunado a los compromisos políticos y a nivel país para enero del 2025, realmente no existe margen de tiempo para incumplir con las actividades y fechas relacionadas con la ejecución de los proyectos del Programa ERP.

(...) cuenten con recursos calificados según el perfil, conocimiento, experiencia y poder de toma de decisiones que se necesitan, con el compromiso de las gerencias y con el involucramiento de las áreas, a fin de poner en marcha las actividades planificadas y requeridas para la generación de los productos esperados por la implementación del ERP.

*Por lo tanto, al considerar los niveles de riesgo que existen actualmente en el Programa ERP y sus proyectos, y que aún se están habilitando los equipos de trabajo del Plan de Innovación y completando las condiciones indispensables para avanzar con las actividades definidas en el cronograma del Programa ERP, **se determina que el estado del Programa ERP sigue siendo crítico.*** (el subrayado no es del original)

Además, 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:

*“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 cuenta con el recurso necesario y con el conocimiento requerido para continuar.**”* (el resaltado no corresponde al original).

En relación con las implicaciones de la salida de personal del Plan de Innovación, este Órgano de Fiscalización y Control, realizó entrevista a la Licda. Jennifer Alfaro Portuguese, representante de INETUM, el 28 de agosto 2023, obteniéndose las siguientes observaciones respecto a la problemática por el cambio y ausencia del personal idóneo:

- “• Pérdida de información
- Fuga conocimiento adquirido en el momento crítico de las pruebas integrales
- Retrasos en las fechas de ejecución, y salida en vivo del ERP el cual se tiene visualizado que será en enero 2025
- Curva de aprendizaje

(...) Es importante mencionar los 19 proyectos complementarios y sus atrasos (el único que tiene avances solo el medular¹) y los otros que son liderados desde la CCSS, no tienen líderes, no se reportan avances, esto adquiere relevancia si consideramos que el segundo ciclo es para marzo y estas interfaces no se lograrían probar.

Sobre las implicaciones legales, si hay, principalmente que no se alcance la fecha de puesta en marcha o algunas fases queden detenidas en algún punto, por falta de personal.

*(...) pero si la gente nueva no conoce los procesos, es un riesgo alto, por lo que se ha repetido tener presente el riesgo y la transferencia de conocimiento en este tema. **Si para las pruebas no se cuenta con el personal igualmente se hace la entrega de los productos, en este caso sin validación o aprobación del personal.*** (El resaltado no corresponde al original).

¹ Proyecto Medular se refiere al proyecto P1.01 Implementar y consolidar el ERP, que es el proyecto principal de configuración llevado a cabo por INETUM la firma Implementadora.

Cabe señalar que el disponer con el personal idóneo en el proyecto de Innovación, corresponde a una de las obligaciones de la Institución definidas en el contrato 2020-09, en la Cláusula Cuarta, donde en el apartado correspondiente a las Obligaciones de la Caja, se indica:

“Cláusula Cuarta. De las Obligaciones de la Caja:

La CCSS se compromete a cumplir con lo siguiente, para la ejecución del presente contrato:

A. Corresponde a la CCSS asignar al proyecto, la cantidad de personal que cumpla con el mejor perfil que se adapte a los roles y responsabilidades, en procura del éxito del proyecto.”

I. 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.

De lo anterior, se observa que la falta del capital humano podría provocar un incumplimiento a las obligaciones de la Caja, con la ausencia del personal que cuente con el perfil idóneo, que generaría implicaciones económicas por daños y perjuicios al contratista, así como la afectación en la continuidad de la ejecución contractual.

Es importante señalar que la salida del recurso humano no solo afecta al proyecto medular con la fuga del conocimiento, pérdida de información, experiencia y empoderamiento del tema, sino que tiene implicaciones en los proyectos complementarios que deberían de estar definidos antes de finalizar la segunda ronda de pruebas, la cual se estima que finalice para marzo 2024.

Por otra parte, en relación con los 19 proyectos complementarios que están orientados a la preparación de condiciones y la implementación de una solución ERP de clase mundial, en el informe ejecutivo a julio 2023, elaborado por la Dirección Plan de Innovación y en el Informe de Avance de Programa ERP No. 26, agosto de 2023, se detalla la situación actual por proyecto, según Anexo # 1, no obstante, entre las principales observaciones se destacan:

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 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, 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.

Aunado a lo anterior, en concordancia con los proyectos complementarios relacionados con la preparación de datos maestros² 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.

Por otra parte, otro de los riesgos relevantes es que el Plan de Innovación no ha iniciado todavía con la metodología e instrumento para recopilar información y crear el listado de usuarios del ERP, tanto los 1,000 usuarios claves cuya fecha estaba definida para mayo 2023, como de los 11,000 usuarios finales de todo el país, lo que podría provocar atrasos, según información aportada por la firma de acompañamiento en el Informe de Avance de Programa ERP No. 26, agosto de 2023, donde se indica:

“Este listado de usuarios del ERP proveerá información crucial para el proyecto medular y para diversos proyectos complementarios, como determinar quiénes requieren acceso al ERP y qué rol desempeñan de acuerdo con sus responsabilidades y necesidades de acceso a la información, identificar quiénes deben recibir las capacitaciones y en cuáles módulos, asignar quiénes tienen posibilidad de ser capacitadores y líderes para la puesta en marcha, verificar las condiciones de instalaciones e infraestructura tecnológica para el uso del ERP, identificar cuáles formularios de última milla son requeridas, entre otros. Por lo tanto, un atraso en la identificación de usuarios del ERP impactará enormemente en varios proyectos del Programa ERP.”

CONSIDERACIONES FINALES

El Plan de Innovación mediante el desarrollo del programa “Implementación y Consolidación del ERP” busca la automatización de los procesos financieros, logísticos y administrativos, con un alcance institucional, así como el desarrollo de dieciocho proyectos complementarios que llevan a cabo tareas requeridas para la implementación, como: depuración de datos, definición de estrategias, desarrollo de integraciones, entre otras, por tal razón, es de vital importancia realizar un seguimiento continuo que permita alcanzar los objetivos propuestos.

² Los datos maestros son los registros únicos que identifican los actores de un proceso o servicio para toda la empresa

³ (key performance indicator), indicadores clave de desempeño.

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, la ausencia de aprovechamiento de la firma de acompañamiento PwC, ausencia de modificaciones contractuales requeridas por el cambio de la salida en vivo del ERP hasta enero del 2025, la fuga importante de recurso humano que son la contraparte directa del Programa ERP y alertas de los proyectos complementarios donde se destaca atrasos en la configuración de 15 sistemas institucionales que deben ser conectados con el ERP, actualización de datos maestros que deben ser trasladados a la Solución, ausencia en la definición de condiciones mínimas para el módulo de costos y la ausencia en la definición de los 1,000 usuarios claves que deberán tener acceso y capacitación para el uso del ERP, así como de 11,000 usuarios finales de todo el país.

Todo esto podría ocasionar que no se logre cumplir con los objetivos de la implementación del ERP, así como incumplimientos de otros procesos clave para la institución que dependen de este proyecto. A lo anterior se agrega, lo señalado en el oficio AD-AOPER-0096-2023 del 12 de septiembre de 2023 sobre el deterioro del clima organizacional, que esta atentando con el cumplimiento exitoso de las metas de este proyecto.

Es importante señalar, que el proyecto en mención ha estimado un costo total del programa en **¢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 de la salida en vivo para enero 2025, sin embargo, la Auditoría Interna mediante copia del oficio GF-PIMG-1151-2023, del 10 de julio de 2023, avance Trimestral Plan de Innovación – junio 2023, identificó un incremento de un 14.83% equivalente a **¢14,382,565,309.85** (Catorce mil trescientos ochenta y dos millones quinientos sesenta y cinco mil trescientos nueve colones con ochenta y cinco céntimos), en el que se menciona: *“correspondiente principalmente a los rubros costo del recurso humano y gastos administrativos para los años 2024-2025-2026”*. Al consultársele a la Administración por el incremento indicaron que el informe fue modificado al costo inicial hasta tanto sea aprobado por Junta Directiva, sin una aclaración formal, incidiendo en una adecuada rendición de cuentas sobre los recursos que se necesitan destinar para culminar el proyecto, dado que la decisión de Junta Directiva de modificar la salida en vivo de enero 2024 a enero 2025, no disponía de esta cuantificación de sumas adicionales en las que se deberá incurrir aspecto que fue indicado por este Órgano de Fiscalización mediante el oficio de Asesoría AS-AFINPE-0074-2023 del 10 de agosto 2023.

Finalmente, se debe traer a colación que de este sistema ERP depende que la institución pueda cumplir con la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP); y el incumplimiento de esta implementación puede generar sanciones por parte de la Dirección General de Contabilidad Nacional y otros Entes de Fiscalización.

En virtud de 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 y de considerarlo conveniente informarlo al máximo órgano de la Institución, dado las implicaciones que esto conlleva, antes de que los riesgos identificados ocasionen atrasos insuperables que nuevamente pongan en riesgo la salida en vivo del proyecto o en el peor de los escenarios el fracaso de uno de los proyectos estratégicos más importantes en la Institución. 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.

Al respecto, se deberá informar a este Órgano de Fiscalización sobre las acciones ejecutadas para mitigar los riesgos descritos y brindar atención de la situación comunicada, esto en el plazo de 15 días hábiles a partir del recibido de este documento

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M.Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/EVG/CAG/lbc

C. Auditoría-1111

Referencia: ID-97961

Anexo # 1

Proyecto complementario	Avance	Observación Dirección Plan de Innovación	Observación Firma Acompañamiento PwC
P1.02 “Modelo de Costos”	100%		El actual Modelo Institucional de Costeo definido no considera aspectos fundamentales en definiciones requeridas para la configuración del modelo en el ERP, definiciones de información estratégica requerida por los niveles gerenciales, ni por las unidades productoras información como estadísticas de salud o del EDUS. Como resultado, el modelo de costeo planteado no logra definir con el suficiente detalle o precisión los productos de costeo estratégico requerido y, así mismo, tampoco específicamente la estrategia respecto al cómo debe costearse. Razón por la cual, es requerido que la CCSS trabaje en la definición del Modelo de Costeo Estratégico. Según el cronograma del Programa ERP, el Modelo de Costeo Estratégico debía encontrarse definido y aprobado antes de iniciar la Etapa de Refinamiento, es decir, el 11 de julio del 2023; así que, actualmente urge avanzar en la definición del Modelo de Costeo Estratégico para tenerla antes de que se finalice la Etapa de Refinamiento.
P1.03 “Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio”	0%		Esta definición de indicadores KPI debe ser un insumo para la Etapa de Refinamiento de la configuración, es decir, debía estar lista a más tardar el 11 de julio del 2023 según el cronograma del Programa ERP. Por lo tanto, urge avanzar en la definición de indicadores KPI por habilitarse en el ERP.
P1.05 “Coordinar la depuración y preparación de datos”	19.79%	Está en proceso de replanificar el cronograma	El proyecto P1.05 todavía requiere ajustar su planificación y cronograma para alinearse con el cronograma del Programa ERP y rectificar las desviaciones sufridas. Tras la salida de la anterior Coordinadora del Proyecto P1.05, desde el mayo del 2023 se carece de un encargado que vela por la planificación y seguimiento al levantamiento y depuración de datos; por eso, no existe visibilidad acerca del estado real del Proyecto P1.05, tampoco acerca de la gravedad de los atrasos sufridos.

P1.06 "Preparar inventario y valuación de activos fijos"	11.72%	Está en proceso de replanificar el cronograma	Ya cuenta con un cronograma ajustado y formalizado mediante un proceso formal de control de cambios
P1.08 "Levantar datos para la gestión de mantenimiento"	32.15%	Cronograma actualizado, pero todavía está pendiente formalizarlo	Se continúa avanzando con el levantamiento y preparación de datos de mantenimiento
P1.11 "Preparar los auxiliares de cuentas contables"	49.09%	Está en proceso de replanificar el cronograma	El proyecto P1.11 todavía requiere ajustar su planificación y cronograma para alinearse con el cronograma del Programa ERP y rectificar las desviaciones sufridas
P1.12 "Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos"	46.01%	Está en proceso de replanificar el cronograma	El cronograma debe ser replanteado para alinearse con la estrategia y cronograma del Programa ERP aprobado por la Junta Directiva. Además, se requiere concretar una planificación para el levantamiento y depuración de datos de producción, a fin de organizar las actividades y gestionar los recursos. Lo cual se debe a que los múltiples cambios en los consultores del implementador y a los layouts han provocado reprocesos, por ende, han generado afectaciones negativas al proyecto.
P1.13 "Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados"	6.79%	Está en proceso de replanificar el cronograma	El cronograma debe ser replanteado para alinearse con la estrategia y cronograma del Programa ERP aprobado por la Junta Directiva. En este período se está formulando nuevamente la estrategia general de retiro de los sistemas de la Institución. Además, se está planificando una comunicación y sensibilización para iniciar con la definición de estrategia específica y acciones para el retiro de cada sistema.
P1.14 "Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP"	5.43%		El cronograma debe ser replanteado para alinearse con la estrategia y cronograma del Programa ERP aprobado por la Junta Directiva. En este período se está planteando la metodología y el instrumento para recolectar información requerida para levantar el inventario de usuarios.
P1.15 "Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP"	60.80%	Está en proceso de replanificar el cronograma, todos los sistemas deberán estar listos para el 02 de enero 2023	Los equipos de TI el estado actual y los recursos necesarios, a fin de planificar o actualizar la planificación para el desarrollo de las integraciones. Como parte de las acciones para el cumplimiento de la planificación, es necesario que se establezcan las prioridades a nivel institucional para que los recursos puedan dedicarse a

Sistema	Avance
EDUS	15.00%

		<table><tr><td>GCREDIT</td><td>82.50%</td></tr><tr><td>HANDHELD</td><td>78.04%</td></tr><tr><td>MIFRE</td><td>40.00%</td></tr><tr><td>NOVAPLAN</td><td>63.75%</td></tr><tr><td>RCPI</td><td>80.21%</td></tr><tr><td>SGI</td><td>78.25%</td></tr><tr><td>SICERE</td><td>78.25%</td></tr><tr><td>SICO</td><td>82.00%</td></tr><tr><td>SICOP</td><td>83.75%</td></tr><tr><td>SIFA</td><td>15.00%</td></tr><tr><td>SIGC</td><td>60.00%</td></tr><tr><td>SIGI</td><td>60.00%</td></tr><tr><td>SIP</td><td>77.50%</td></tr><tr><td>SIPE</td><td>40.00%</td></tr></table>	GCREDIT	82.50%	HANDHELD	78.04%	MIFRE	40.00%	NOVAPLAN	63.75%	RCPI	80.21%	SGI	78.25%	SICERE	78.25%	SICO	82.00%	SICOP	83.75%	SIFA	15.00%	SIGC	60.00%	SIGI	60.00%	SIP	77.50%	SIPE	40.00%	atender estos requerimientos. Adicionalmente, es crucial que se definan las fechas claras alineadas a los hitos claves del Programa ERP vista de las situaciones críticas y atrasos severos que el proyecto P1.15 ha experimentado, y en consideración a que a la fecha no se logrado finalizar el desarrollo de ninguna interfaz entre el ERP y los sistemas de la CCSS (...) Asimismo, el Plan de Innovación está consolidando la información con respecto a los requerimientos planteados a los dueños de cada uno de los sistemas de la CCSS, ya que con el replanteamiento del proyecto que debe hacerse pueden generarse cambios en estos requerimientos planteados. Cabe indicar que el Plan de Innovación está solicitando a las gerencias información acerca del estado de avance de las interfaces, en busca de dar seguimiento o activar acciones oportunamente para que el desarrollo de las interfaces cumpla con los hitos definidos en el cronograma del Programa ERP.
GCREDIT	82.50%																														
HANDHELD	78.04%																														
MIFRE	40.00%																														
NOVAPLAN	63.75%																														
RCPI	80.21%																														
SGI	78.25%																														
SICERE	78.25%																														
SICO	82.00%																														
SICOP	83.75%																														
SIFA	15.00%																														
SIGC	60.00%																														
SIGI	60.00%																														
SIP	77.50%																														
SIPE	40.00%																														
P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”	0%		El cronograma debe ser replanteado para alinearse con la estrategia y cronograma del Programa ERP aprobado por la Junta Directiva. Se está planteando un plazo de dos meses para levantar el inventario de normativas que requieren actualización.																												
P1.18 “Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico”			La Tesorería realizó las coordinaciones con los bancos, confirmando que los bancos tienen los archivos listos para comunicarse con la solución SAP. Por lo tanto, la Dirección del Plan de Innovación está solicitando a la Tesorería un oficio que explique cómo se gestionará con las entidades bancarias el envío de la información de los movimientos bancarios en forma diaria y en formatos soportados por el ERP, a fin de entender las acciones realizadas y las decisiones tomadas, y poder determinar la no activación del proyecto P1.18.																												



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

P1.19 "Implementar soluciones tecnológicas a brechas no asumidas por el ERP"	68.04%	Está en proceso de replanificar el cronograma	El cronograma debe ser replanteado para alinearse con la estrategia y cronograma del Programa ERP aprobado por la Junta Directiva. Actualmente el proyecto se encuentra en replanificación, en vista de que el desarrollo de los módulos de BITZÚ presenta atrasos significativos.
--	--------	---	--

Fuente: Elaboración propia con información del Informe de Avance de Programa ERP No.26, agosto de 2023 e Informe ejecutivo para la Junta Directiva Julio 2023.