



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Al contestar refiérase a: **ID-124588**

**AD-AFINPE-0112-2024**

9 de octubre de 2024

Máster  
María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, gerente a.i.  
**GERENCIA GENERAL-1100**

Doctor  
Alexander Sánchez Cabo, gerente a.i.,  
**GERENCIA MÉDICA-2901**

Licenciado  
Gustavo Picado Chacón, gerente,  
**GERENCIA FINANCIERA -1103**

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

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

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

Licenciado  
Jaime Barrantes Espinoza, gerente,  
**GERENCIA PENSIONES-9108**

Licenciado  
Héctor Rubén Arias Mora, director  
**DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184**

Estimados señores (as):

**ASUNTO: Oficio de Advertencia Proyecto Complementario P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el 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 y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con la implementación del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa basado en soluciones tecnológicas”.

**1. ANTECEDENTES**



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

El Proyecto Complementario P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, tiene como objetivo “Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS de manera que apoyen a la implementación de la solución tecnológica ERP y de los procesos meta diseñados para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística”; lo anterior, según la descripción del proyecto desde fase cero.

Asimismo, indica en su premisas y requisitos esperado de este proyecto:

“(…)

- La aprobación de las normativas respetará los procedimientos o mecanismos establecidos por la Institución.
- La comunicación de las nuevas normativas se realizará a través de los medios definidos por la Institución.
- Contar con conocimiento de las normativas aplicables a cada uno de los procesos meta relacionados con la solución tecnológica ERP.
- Contar con el apoyo de la alta administración (gerencias, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva) para actualizar y aprobar las normativas.”

En esa misma línea de ideas, según el producto fase cero, en su Etapa 8: Definición de la Hoja de Ruta, al hacer una comparación con el Informe ejecutivo para la Junta Directiva V1.1 e Informe de Avance de Programa ERP No.15 septiembre de 2022, este proyecto debía finalizar antes de la etapa de diseño y configuración.

Según el cartel de la Licitación Pública NO. 2018LN-000008-5101, se estableció:

Lista de insumos que el adjudicatario recibirá:

*“Normativas internas actualizadas (resultado de los proyectos complementarios) que regulan los procesos para el Programa de Implementación y Consolidación del ERP dentro del alcance del Portafolio de Innovación.”*

Proyectos complementarios requeridos para iniciar la etapa de puesta en marcha de la implementación de la Solución ERP:

*“Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP: Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS, de manera que apoyen a la implementación de la Solución ERP y de los procesos meta diseñados para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística.”*

Sobre este aspecto, mediante el Informe de Avance de Programa ERP No.37 julio de 2024, elaborado por la firma de acompañamiento PwC, se determinó que el proyecto P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, se encuentra en un estado crítico con un avance físico de un 58% detallado en el anexo # 1, específicamente en los siguientes términos:

*“El alcance actual del proyecto P1.17 abarca 33 normativas por actualizar. Al presente período se reportan que: Existen 3 normativas del componente financiero, de las cuales 2 normativas ya están actualizadas, aprobadas y publicadas, y 1 normativa está en proceso de revisión.*

*Existen 16 normativas del componente logístico, de las cuales 4 normativas ya están actualizadas, aprobadas y publicadas, 3 normativas están en proceso de revisión, y 9 normativas continúan en proceso de ajuste.*

*Existen 12 normativas del componente de mantenimiento, de las cuales 3 normativas ya están actualizadas, aprobadas y publicadas, 5 normativas están en proceso de revisión, y 4 normativas continúan en proceso de ajuste.*

*Existen 2 normativas del componente de proyectos, las cuales ya están actualizadas, aprobadas y publicadas.”*

Asimismo, en relación con la finalidad del proyecto, según la firma de acompañamiento se indicó:



“...La finalidad del proyecto P1.17 es asegurar que las normativas sustentan la operativa y logro de beneficios de la solución ERP, por lo cual se encarga de la actualización de las normativas que se requiere, la cual puede incluir modificar y eliminar normativas existentes, o bien crear nuevas normativas cuando es necesario. En cualquiera de estos casos, debe tenerse en cuenta que la responsabilidad por definir la normativa corresponde al área dueña del proceso y, por lo tanto, resulta necesario contar con un involucramiento activo de dichas áreas y la clara comprensión de los nuevos modelos de proceso que han sido propuestos y configurados en el ERP.

*El proyecto P1.17 debe velar por la actualización de todas las normativas que se requiere, tanto aquellas que están a cargo de los equipos del Plan de Innovación, como aquellas que corresponden a la responsabilidad de otras áreas de la Institución...*”

Aunado a lo anterior, según Acta de Revisión 2020LN-000002-0001101142 – Informe de Avance de Programa ERP N° 37 v.1 elaborada por la Dirección Plan de Innovación se realizó a la firma PwC, la siguiente observación, misma que no fue aceptada por la firma de acompañamiento:

Texto Original	Propuesta de redacción	Explicación del cambio propuesto
Finalizar la definición o ajuste de las normativas que son obligatorias para el uso del ERP (a cargo del proyecto P1.17). Se debe acelerar los trabajos de ajuste de las normativas existentes, a fin de asegurar su aprobación y divulgación antes de la salida en vivo; además, todavía se requiere identificar, con base en los nuevos procesos del ERP, si se debe definir normativas que no existen actualmente	Finalizar la definición o ajuste de las normativas que son obligatorias para el uso del ERP (a cargo del proyecto P1.17). Se debe acelerar los trabajos de ajuste de las normativas existentes, a fin de asegurar su aprobación y divulgación antes de la salida en vivo	Eliminar “además, todavía se requiere identificar, con base en los nuevos procesos del ERP, si se debe definir normativas que no existen actualmente” ya que, según documento “Identificación del Proyecto” generado por PWC el objetivo y el alcance del proyecto complementario P1 17 no incluye crear normativa nueva.

Fuente: Dirección Plan de Innovación.

## 2. DEBILIDADES DETECTADAS DEL PROYECTO COMPLEMENTARIO P1.17 “ACTUALIZAR LA NORMATIVA DE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL ERP”.

Se determinó un atraso en la implementación del proyecto complementario “P1.17 Actualización de normativa” según el cronograma vigente v.0.8, en adición se evidenció una ausencia de estrategias para el abordaje de elaboración de normativa nueva requerida para la utilización de la herramienta ERP.

### 2.1. INCUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO P1.17

Se determinó que el plazo aprobado por la Junta Directiva, según lo dispuesto en el artículo 10° de la sesión N°9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, para el cumplimiento del proyecto complementario “P1.17 Actualización de normativa” no se cumplió y por ende fue variado, lo anterior, ya que la Dirección del Plan de Innovación trasladó la fecha de finalización para 31 de diciembre de 2024, es decir, aproximadamente 194 días posterior a lo aprobado por el máximo órgano de la institución, lo anterior de conformidad con el oficio GG-PIMG-0454-2024 del 26 de marzo del 2024 y sin que se disponga de evidencia documental de una solicitud de cambio al cronograma formal.

Asimismo, según lo indicado por la empresa PwC mediante el “Informe de avance de programa” al corte de julio de 2024, el avance físico del proyecto P1.17 fue del 58%.

Además, conviene resaltar que de conformidad con lo descrito en la herramienta denominada: “Desarrollo Fases de Trabajo”, esta Auditoría evidenció que se mantienen normas pendientes de finalizar, con porcentajes de avance iguales o inferiores al 70%.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

### 2.1.1.SOBRE LO ESTABLECIDO EN EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

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

De conformidad con lo descrito en dicho cronograma, se determinó que el periodo designado para el proceso de “Integración de Proyectos complementarios” fue de 1208 días, iniciando el 21 de enero de 2020 y finalizando el 6 de enero de 2025. A su vez, ese mismo cronograma indica que la puesta en marcha de la solución integral tipo ERP estaría iniciando el 6 de enero de 2025.

En ese mismo sentido, en relación con el proyecto complementario denominado: “P1.17 Actualización de normativa”, se estableció un plazo para su ejecución de 338 días, iniciando el 23 de enero de 2023 y finalizando el **20 de junio de 2024**.

### 2.1.2.SOBRE LO DESCRITO SEGÚN EL INFORME DE AVANCE DE PROGRAMA NO.36, JUNIO Y NO. 37, JULIO DE 2024

La Institución desarrolló el concurso N°2020LN-000002-0001101142 “Contratación de servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la CCSS”, dentro del cual, la empresa adjudicada (PwC) suministró ante el Plan de Innovación los productos denominados: “Informe de avance de programa” No.36 - junio de 2024” del 27 de junio de 2024 y No.37 - julio de 2024 del 29 de julio de 2024.

En ese sentido, en el apartado de “Estado general del Programa ERP” de los informes supra citados, se indicó lo siguiente respecto al estado de avance del proyecto complementario P1.17:

No.	Código	Proyecto	Estado Actual	Avance Físico	Indicador de salud	Comentario
36	P1.17	Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP	Ejecución atrasada	41.66%	Crítico	En total se requieren ajustar 33 normativas; entre las cuales, 6 ya están actualizadas, aprobadas y publicadas. Las restantes normativas están en proceso de ajuste o de revisión.
37	P1.17	Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP	Ejecución atrasada	58.00%	Crítico	En total se requieren ajustar 33 normativas; entre las cuales, 11 ya están actualizadas, aprobadas y publicadas. Las restantes normativas están en proceso de ajuste o de revisión.

Fuente: Informe de avance de programa” No.36 - junio de 2024” del 27 de junio de 2024 y No.37 - julio de 2024 del 29 de julio de 2024 PwC

Asimismo, en los informes supra indicados se mencionó que “el proyecto P1.17 dispone con el cronograma replanificado y aprobado por la Dirección del Plan de Innovación”, según el oficio GG-PIMG-0454-2024 del 26 de marzo del 2024, el cual expone como fecha de fin para “Aprobación de normativa” día el 31 de diciembre de 2024, de conformidad con el plan de trabajo para el proyecto supra citado enviado únicamente a la Sra. Karen Vega Torres, Directora PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L



### 2.1.3. SOBRE EL ESTADO DE AVANCE DE LA NORMATIVA RELACIONADA CON EL ERP

De conformidad con lo anterior, esta Auditoría revisó la herramienta denominada: “Desarrollo Fases de Trabajo”, suministrada por la Licda. Adriana González Barrantes, encargada del proyecto complementario P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, con corte al 16 de agosto del año en curso. Dicha herramienta se utiliza para el seguimiento del estado de avance del proyecto P1.17.

En vista de la información suministrada se determinó que se mantiene pendiente de finalizar para el componente financiero las “Normas Técnicas Específicas Plan Presupuesto” (avance de 70%) y para el componente de mantenimiento el “Procedimiento para el reconocimiento del universo de trabajo” (avance de 60%), la “Guía para elaboración de Rutinas de mantenimiento”, “Guía para la formulación de programas de mantenimiento en Unidades de la CCSS”, “Procedimiento gestión de mantenimiento preventivo”, “Procedimiento gestión de mantenimiento correctivo”, “Ficha de proceso de mantenimiento”, “Procedimiento para evaluación de estado y gestión de mto”, “Guía para la formulación de indicadores de mto”, y “Manual del Sistema de Gestión de Mantenimiento” (éstos últimos con un avance del 58% respectivamente).

Asimismo, para el componente de logística se evidenció dentro de las normas pendientes de finalizar el “Procedimiento para el financiamiento de artículos clasificados como almacenables (A) agotados en el Centro de Distribución” (avance de 50%), “Reforma del Reglamento para el funcionamiento de las comisiones técnicas de normalización y compras del sistema de suministros, conforme oficio DTBS-ARE-0140-2022 del 08 de abril del 2022” (avance de 50%) y “Protocolo para el aprovisionamiento oportuno de medicamentos e insumos médicos en caso de apertura y/o suspensión de nuevos programas de salud, inclusión de nuevas especialidades o cambios en esquemas de tratamiento tecnologías e infraestructura para la atención de servicios de salud” (avance de 40%).

Mediante entrevista efectuada a la Licda. Adriana González Barrantes, responsable del proyecto P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, el 20 de agosto 2024, indicó:

*“...El riesgo más latente de este proyecto sería el tema de aprobaciones en relación con los tiempos, además, aunque el proyecto está a diciembre de este año, nosotros sabemos que la mayoría de personas se van de vacaciones para ese mes, la normativa de mantenimiento me preocupa porque actualmente están en la fase 3 de revisión de la Dirección de Mantenimiento pero porque hay un caso especial y es que nos colabora un compañero Luis Fonseca que estuvo en el proyecto pero ahorita nos ayuda desde la Dirección de Mantenimiento que esperamos que esté para el 30 de setiembre, me preocupa los atrasos de aprobación...”.*

### 2.2. AUSENCIA DE ESTRATEGIA PARA LA NORMATIVA NUEVA

Se determinó la ausencia de una estrategia coordinada entre el Plan de Innovación y los dueños de los procesos, para la creación de normativa nueva necesaria para la utilización de los módulos del ERP, dado que en apariencia según entrevistas realizadas no existe claridad de un plan de trabajo, calendarización con estimación de plazos y determinación de responsables.

Mediante entrevista efectuada a la Licda. Adriana González Barrantes, responsable del proyecto P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, el 20 de agosto 2024, indicó:

*“...Los líderes de cada componente confeccionaron ese plan de trabajo del análisis inicial, la primera fase ya está superada en todos los componentes, después tenemos la segunda fase actualización de la norma a revisar, cada una de las normas en específico que influye con la salida en vivo del ERP, esto todas lo superaron solo queda una de logística.*

*Después, la tercera fase que es la revisión de la normativa dependiendo del documento ya sea, normas, protocolos, manuales, reglamentos, entre otros, dependiendo de estos corresponde a la unidad que tiene que revisar y aprobar donde hay dos caminos si es alcance transversal tiene que pasar por el*





*instructivo para la gestión de documentos o si es interna propia de una gerencia que ellos mismos revisan y aprueban. La cuarta fase y última es ya la fase de aprobación y divulgación de la normativa, en este proceso ya tenemos varias por ejemplo la Dirección de Presupuesto y Dirección de Planificación que la norma era propia de ellos, aprobaron y divulgaron por la WebMaster.*

*Antes la normativa era más extensa pero los líderes empezaron a descartar y solo quedaron las que afectan a la salida en vivo, esas decisiones si tendrían que verlo directo con cada líder los criterios de descarte, además que, en agosto del 2023, eran otros los líderes que actualmente ya no están pero podrían conversarlo con ellos, cuando estaban los anteriores líderes, se tenía un total de 305 normas, que fue al inicio del proyecto y ya con la revisión, quedaron en 33 normas, a pesar de los cambios de los líderes se ha venido trabajando igual.*

*En cuanto darle responsabilidades, propiamente del proyecto es darle seguimiento para que no suceda atrasos digamos, porque si ellos atrasan, atrasan el proyecto por eso yo estoy en constante comunicación con los líderes que serían los responsables.*

*En cuanto a normativa nueva, propiamente el proyecto complementario P1.17 "Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP", no corresponde a la génesis del proyecto es sobre la normativa ya existente, propiamente sobre la normativa nueva tendría que verse con los líderes, el proyecto P1.17 es sobre normativa creada..."*

En entrevista realizada a la Licda. Karina Perez Quiros, Líder del Proyecto Financiero proyecto P1.17 "Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP" indicó:

*"...En el alcance del proyecto no está lo relacionado a procedimientos únicamente instructivos, actualmente la Gerencia Financiera a cargo de Marcela Quesada están identificando y actualizando la normativa a solicitud de la Contraloría General de la República."*

*Estamos haciendo varios levantamientos de procesos para trasladarlo, eso tiene que definirlo el dueño del proceso.*

*Nosotros podemos identificarla, pero es el dueño del proceso el responsable como unidades rectoras y dueños del negocio que tienen que realizarla, porque no podemos coadministrar..."*

Mediante entrevista efectuada el 29 de agosto de 2024, al Lic. Andrés Sánchez Gonzalez, Líder del Proyecto Logística, se indicó:

*"...De la cantidad de normas que nos pasó los compañeros del ARE hay aproximadamente 45 vigentes, revisamos aquellas que nosotros tenemos una intervención inmediata, esto lo vimos con el Dr. Esteban Vega, porque hay mucha norma de Logística que está en conjunto con la Gerencia Médica se hace materialmente imposible tramitarla a la mayor brevedad por ejemplo de fichas técnicas si cuando entre el proyecto va a cambiar.*

*La Dirección Técnica de Bienes y Servicios mandaron un oficio que decía que hacer el esfuerzo de cambiar la norma podría traer una incertidumbre a la red de servicios, ella prefería que eso se hiciera en los primeros 6 meses de implementación según se operativizaba el sistema.*

*Yo le hice la consulta a la compañera del P1.17, porque en sí dice actualización de la norma no de una nueva norma, hay normas con cambios menores, pero hay otra como el maestro de materiales que no sabemos en sí una parte que la diga la administración activa y otra el ERP en la sistematización de los códigos que compra la Institución, yo le hice la consulta a ella porque es prácticamente la gente del ERP que podría definir la norma nueva porque si se le pasa a la administración no sabrían.*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

*Si esas 16 normas no están listas, lo veríamos como la Administración, ya tenemos que enfocar todo lo nuevo del ERP si sale de la Dirección Plan de Innovación, estamos haciendo una guía con imágenes, poca prosa y videos.*

*Con las cargas que se tienen está costando, pero el equipo está muy comprometido y se están quedando fuera de la jornada laboral para cumplir con esas funciones.*

*Visualizado de normativa nuevo podría ser Maestros de Materiales, Precalificados, Manuales para el operativo Bitzú de ortesis, prótesis y óptica y también podría ser WmS y si nos da tiempo nosotros quisiéramos tener guía de todo lo que se ve en el ERP aproximadamente 10 normas..."*

Por medio de entrevista efectuada al Ing. Fabian Pacheco Jimenez, jefe Eje de mantenimiento, el 30 de agosto 2024, proyecto P1.17 "Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP", mencionó:

*"...En el caso de nuestro componente, se colabora con las actividades contenidas en el plan de trabajo de la AIDMI para el desarrollo de nueva normativa de mantenimiento. No se dispone de dicho plan de trabajo.*

*La responsabilidad de actualizar la normativa existente y nueva es de los entes técnicos que la generan, para lo cual se trabaja en conjunto con dichas instancias de manera tal que se logre un adecuado alineamiento con los procesos definidos en el ERP. En nuestro caso, las instancias referidas son la DMI, la DPI y la DTIC..."*

Mediante acta de la reunión en la que se conocieron los principales resultados del estudio realizado denominado "Auditoría de Carácter Especial sobre el Proceso de Liquidación por los Servicios Brindados entre los Seguros de Salud y Pensiones", el 02 de setiembre 2024, se expuso a la Administración Activa una recomendación relacionada con la actualización de normativa, al respecto se indicó:

La Lcda. Alexandra Guzmán Vaglio, de la Subárea Contabilidad Operativa:

*"La liquidación entre seguros, de acuerdo con los conversado y trabajado, tal como se conoce hoy día no se va a visualizar, según lo que entendemos, con el "cut over", contaríamos con un manual no de usuario, sino de procedimiento, donde nos indicarían cómo le vamos a pagar a todos nuestros acreedores o cómo le vamos a registrar nuestras cuentas por cobrar a nuestros deudores, donde se vería el tema de estos conceptos, pero ya no vamos a ver liquidación entre seguros.*

*(...) personalmente remití un correo donde me puse a disposición del grupo de ERP, porque consideramos importante que lo que se incluya en esos documentos sea lo correcto y adecuado conforme a las normas, los temas contables, entre otros aspectos.*

*Como siempre se ha dicho, si usted se sienta al frente de la computadora, tiene el sistema pero no la claridad de cómo hacer las cosas, el sistema no le va a decir, no va a pensar por usted, el solo tiene líneas de trabajo. Ahora bien, si usted me indica que es lo debo realizar, lo hacemos, el que está al frente debe tener el conocimiento.*

*Sin embargo, ERP, nos indicó que en otro proyecto, el complementario, viene a decirle a usted cómo hacer las cosas, ahora si ellos nos indicaron que es el manual de usuario, y este manual nos lo entregaron cuando nos dieron las capacitaciones, donde se explica que hace una tecla, o un comando, etcétera, que yo accione el sistema, pero no cómo hacer las cosas a ese nivel, por ejemplo, contable, lo cual es delicado por todos los cambios que trae el sistema y porque la gente va a tener un cambio total, como se indicó, me preocupa, es un riesgo muy importante para la administración."*



De los resultados obtenidos, se realizó consulta a la Licda. Karina Perez Quiros, Líder del Proyecto Financiero, en relación con la duda que tenía la Administración Activa relacionada con la definición de normativa, al respecto se indicó:

*(...) nosotros podemos comunicarle como va a quedar el proceso de la liquidación entre seguros, verdad que va a ser como cuentas por pagar y por cobrar que se pueden liquidar el mismo día o cada semana, pero los procedimientos ellos como administración tienen que definir, si se va a hacer diario, si se va a hacer cada 3 días una vez por semana o etcétera, quién lo va a hacer, quién va a conciliar esas cuentas y se va a asegurar que se hayan cancelado unas con otras, entonces todo ese procedimiento, obviamente nosotros no podemos decirle quién ni cómo, verdad, ni cada cuánto, el cómo es nosotros con la entrada del ERP podemos explicarle.*

*Ellos deben de definir si lo hacen por instructivo que diga eso se va a hacer diario o semanal ya esa parte, nosotros no podemos decirle porque [...] es muy parte administrativa, nosotros decimos la información que va a venir de los sistemas así se va a ver en SAP y esto es lo que una vez que esté en SAP, esto es lo que procede hacer, como le digo para los traslados entre los seguros para las cancelaciones de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, que le llamamos aquí compensaciones pero ya hasta ahí podemos llegar nosotros, con la salida en vivo los primeros meses de acompañamiento por errores de uso y el acompañamiento de la empresa según contrato y en esa etapa podrían terminar de afinar el instructivo, pero no podemos esperar hasta entrar en vivo para decir quién hace qué ya eso debe de estar definido quién lo va hacer de cada Área y estamos en obligación de sentarnos con ellos para detallar los módulos y ver si entra en conflicto con el control interno que hace cada quién.*

*Indicó el entregable cut over es más que todo para nosotros que se necesita para la salida en vivo por ejemplo los módulos configurados, los usuarios citados, roles y perfiles definidos, migraciones, comunicaciones con los sistemas legados, entre otros, que se requieren sí o sí para la salida en vivo, pero procedimientos administrativos no incluye.”*

### **2.2.1. INFORME DE AVANCE DE PROGRAMA ERP NO. 37, JULIO DE 2024, ELABORADO POR LA FIRMA PWC**

Mediante el informe denominado “Informe de avance de programa” No.37 - julio de 2024 del 29 de julio de 2024, elaborado por la firma de acompañamiento PwC, se indicó:

*“Por otra parte, los proyectos complementarios continúan reportando atrasos en su ejecución. Entre los proyectos complementarios existen tres que son showstoppers para la salida en vivo, pero se encuentran en un estado crítico de desarrollo. El proyecto de preparación de datos está compuesto por el P1.05, el P1.06, el P1.08, el P1.11 y el P1.12 y debe completarse en los próximos cinco meses; en este período se están actualizando las estrategias de preparación de datos, a fin de planificar los trabajos para lograr entregar los datos requeridos para la puesta en marcha. El proyecto de desarrollo de interfaces (P1.15) todavía tiene las tres interfaces críticas (EDUS, SIFA y SIPE) en proceso de construcción, así como otras interfaces (HANDHELD, MIFRE, NOVAPLAN, SICERE y SICOP) pendientes de pruebas integrales con el ERP; pero, en caso de que alguna de estas interfaces no esté lista y probada, no se podrá ejecutar la salida en vivo del ERP. El proyecto de **definición de normativas (P1.17)** requiere acelerar los trabajos de ajuste de las normativas existentes, a fin de asegurar su aprobación y divulgación antes de la salida en vivo del ERP; además, todavía debe identificar, con base en los nuevos procesos del ERP, si se debe definir normativas que no existen actualmente.*

*Riesgos identificados para el proyecto P1.17*

*Riesgo*

- *Podría existir falta de claridad con respecto a las fechas en las cuales deben completarse las actividades y productos.*





*Recomendaciones sobre las acciones preventivas o correctivas*  
*Informar los hitos clave y fechas definidas en el cronograma a los equipos que están colaborando con la ejecución de este proyecto, a fin de generar compromiso e incentivar colaboración.*

- *Podría suceder atrasos en la actualización de normativas para el inicio de operaciones con el ERP.*

*Recomendaciones sobre las acciones preventivas o correctivas*

*Se espera que las normativas estén aprobadas para su divulgación **en octubre de este año**; por lo tanto, se recomiendan:*

o *Analizar con mayor prioridad las normativas o procedimientos críticos para la ejecución de procesos de la Institución, por ejemplo, aprobaciones en línea, gestión del presupuesto, gestión de las adquisiciones, planificación y programación anual de compras, aplicación de métodos de compra estratégica, método de reposición de inventarios, política de regencia de inventarios de productos farmacéuticos, etc.; de tal manera que puedan ser elaborados y validados en un período de tiempo oportuno para la puesta en marcha del ERP.*

o *Considerar que la actualización de normativas y procedimientos (en caso de existir) debe considerar los nuevos roles definidos en el ERP y los flujos de procesos de mejor práctica. Asimismo, todas las normas (políticas / directrices) asociadas, por ejemplo, "políticas de compras" para la planificación colaborativa y programación de compra estratégica / innovadora, deben ser desarrolladas, aprobadas, incorporadas, o actualizadas en caso de existir.*

*Según el cronograma del Programa ERP, la fecha límite para tener todas las normativas actualizadas era el **20 de junio del 2024**. Al tomar en cuenta que los plazos requeridos para la actualización, revisión y aprobación de las normativas podrían ser extensos, urge acelerar el ajuste de las normativas. Es importante reconocer que **la no actualización de una normativa podría impactar en la adopción del nuevo ERP**, ya que los usuarios podrían apegarse a la normativa vigente para negar el uso del nuevo ERP.*

*(...)*

*El proyecto P1.17 debe velar por la actualización de todas las normativas que se requiere, tanto aquellas que están a cargo de los equipos del Plan de Innovación, como aquellas que corresponden a la responsabilidad de otras áreas de la Institución.*

*(...) La actualización de normativas, aun cuando puede corresponder a otras unidades organizativas, debe ser monitoreada por el Plan de Innovación, a fin de asegurar su realización bajo un criterio de calidad. Además, requiere de un trabajo conjunto entre las unidades organizativas correspondientes y el equipo del Plan de Innovación, de manera que el Plan de Innovación pueda proveer los insumos que permitan dicha actualización y el conocimiento en el ERP.*

*Si bien es cierto que el conocimiento de los procesos se encuentra disponible en los equipos de trabajo funcionales, es posible que la responsabilidad de ajustes de dichas normativas recaiga en otras unidades organizativas de la CCSS y requieran un proceso de validación con las áreas usuarias correspondientes, así como los entes fiscalizadores.(...)*

*Se deben considerar las políticas relacionadas con nuevos procesos del ERP que puedan que no existen actualmente, como las relacionadas con planificación colaborativa y detallada de compras, o bien procesos como el registro de facturas de proveedores, que con el ERP tendría nuevas condiciones y es un proceso que deberán continuar realizando las unidades periféricas relacionadas con los almacenes donde se recibe.*

*El proyecto P1.17 "Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP" está trabajando en el ajuste de 33 normativas. Se reporta en este período que 11 normativas ya están aprobadas y publicadas. Las restantes normativas permanecen en proceso de ajuste o de revisión; sin embargo, se debe tomar en cuenta que los plazos requeridos para la actualización, revisión y aprobación de las normativas podrían ser extensos, por eso urge acelerar el ajuste de las normativas. Es importante*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincecs@ccss.sa.cr](mailto:coincecs@ccss.sa.cr)

reconocer que la no actualización de una normativa crítica podría impactar en la adopción del nuevo ERP, ya que los usuarios podrían justificarse en la normativa vigente para negar el uso del nuevo ERP.

### *Pendientes críticos del Programa ERP*

Actualmente existen pendientes críticos que son showstoppers, cuya no finalización impedirá la salida en vivo del ERP programada para enero del 2025. Por lo tanto, es crucial que se tomen decisiones y acciones para cumplir con los siguientes requisitos.

Finalizar la definición o ajuste de las normativas que son obligatorias para el uso del ERP (a cargo del proyecto P1.17). Se debe acelerar los trabajos de ajuste de las normativas existentes, a fin de asegurar su aprobación y divulgación antes de la salida en vivo; además, todavía se requiere identificar, con base en los nuevos procesos del ERP, si se debe definir normativas que no existen actualmente.

En caso de que uno de estos pendientes no se lograra completar, se podría materializar el riesgo de tener que detener la salida en vivo del ERP programada para enero del 2025 y extender el Programa ERP un año más. Por lo tanto, es crucial que el Plan de Innovación analice y valore si la CCSS está en posibilidad de finalizar estos pendientes críticos; caso contrario, deba analizar los escenarios y el impacto (operativo, financiero, a nivel contractual).” (el resaltado no corresponde al original).

Dado lo anterior, se puede determinar que el incumplimiento del cronograma aprobado por Junta Directiva en relación con la actualización de la normativa vigente modificado hasta el 31 de diciembre 2024, además del tiempo requerido para la divulgación de los interesados, así como la estrategia para la creación de normativa nueva, son factores que podrían provocar atrasos con la salida en vivo enero 2025.

Ley General de Control Interno, Ley 8292, en su artículo 15, detalla:

“Artículo 15.—Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones. b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes: i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución. ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales. iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente. iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido. v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.”

En la Ley General de la Administración Pública, Ley 6227, en su artículo 11, establece:

### “Artículo 11-

1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.
2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen:



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

*“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.”*

## CONSIDERACIONES FINALES

Producto del análisis efectuado se considera importante indicar que, la no actualización y/o creación de normativa podría incidir en la salida en vivo del ERP programada para enero 2025. Actualmente, la Institución está trabajando únicamente con 33 normas vigentes y no se ha observado la estrategia entre la Dirección Plan de Innovación y los dueños de los procesos para documentar la normativa nueva requerida con el cambio en los procesos actuales de los módulos del ERP en cumplimiento al principio de legalidad, que además debe contemplar el tiempo requerido para el proceso de revisiones, aprobaciones y divulgación requerido.

Aunado a lo anterior, la ausencia de normativa actualizada podría provocar conflictos entre la normativa vigente y el uso del sistema, aspecto que los usuarios podrían indicar como efecto de no poder utilizar la herramienta ERP.

Así las cosas, se advierte y previene a esas Gerencias y la Dirección del Plan de Innovación sobre la necesidad de priorizar la revisión, definición, ajuste, elaboración y divulgación de la normativa requerida para el uso de la herramienta ERP, además, del involucramiento de los otros actores como dueños de los procesos con estrategias que permitan contemplar los tiempos y recursos necesarios para esa actualización normativa.

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 de 3 meses** a partir del recibido de este documento.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA



M.Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/YBG/OCA/LPJA/ams

C. Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva en su función de patrocinadora PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102 Auditoría

Referencia: ID-124588



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coinccss@ccss.sa.cr](mailto:coinccss@ccss.sa.cr)

### Anexo # 1

Componente Financiero		Total
1.	Guía Formulación Plan Presupuesto.	100%
2.	Normas Técnicas Específicas Plan Presupuesto.	70%
3.	Estructura Programática.	100%
Componente Mantenimiento		Total
1.	Procedimiento para el reconocimiento del universo de trabajo.	60%
2.	Guía para elaboración de Rutinas de mantenimiento.	58%
3.	Guía para la formulación de programas de mantenimiento en Unidades de la CCSS.	58%
4.	Procedimiento gestión de mantenimiento preventivo.	58%
5.	Procedimiento gestión de mantenimiento correctivo .	58%
6.	Ficha de proceso de mantenimiento.	58%
7.	Procedimiento para evaluación de estado y gestión de mto.	58%
8.	Guía para la formulación de indicadores de mto	58%
9.	Manual del Sistema de Gestión de Mantenimiento.	58%
10.	Política del SIGMI.	100%
11.	Conceptualización Sistema de gestión de Mantenimiento Institucional.	100%
12.	Reglamento del SIGMI.	100%
Componente Proyectos		Total
1.	Guía Estimación de costos en procedimientos de contratación para infraestructura, equipamiento médico e industrial, GIT-GT005	100%
3.	Metodología de Administración de Proyectos (MAP).	100%
Componente Logística		Total
1.	Manual de uso del catálogo general de bienes y servicios.	100%
2.	Manual de Contratación Pública de la CCSS (En el apartado que refiere a catálogos)	100%
3.	Guía para el registro precalificado de medicamentos, materias primas, reactivos, envases y material de acondicionamiento	100%
4.	Manual para la elaboración de fichas técnicas de medicamentos LOM y no LOM.	100%
5.	Lineamientos generales y específicos para el abastecimiento de medicamentos, insumos médicos y producción industrial de bienes y servicios de la CCSS.	100%
6.	Procedimiento para el financiamiento de artículos clasificados como almacenables (A) agotados en el Centro de Distribución.	50%



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

7.	Reforma del Reglamento para el funcionamiento de las comisiones técnicas de normalización y compras del sistema de suministros” Conforme oficio DTBS-ARE-0140-2022 del 08 de abril del 2022.	50%
8.	Protocolo para la ejecución contractual de los contratos en consignación formalizados por la Gerencia de Logística de la CCSS.	100%
9.	Protocolo de control de reactivos en custodia, control y facturación pruebas efectivas	100%
10.	Procedimiento de compra especial urgente en la CCSS Código GL-DTBS-ARE-PR-015-2022.	100%
11.	Compendio de normativas de razonabilidad de precio.	100%
12.	Procedimiento a seguir para planificar las compras de lentes intraoculares por consignación.	100%
13.	Manual Institucional de normas para el almacenamiento, conservación y distribución de medicamentos	100%
14.	Protocolo para la adquisición de bienes a través del proceso Centroamericana y de República Dominicana para la negociación y compra conjunta de medicamentos, dispositivos médicos y otros bienes de interés sanitario COMISCA.	100%
15.	Protocolo para el aprovisionamiento oportuno de medicamentos e insumos médicos en caso de apertura y/o suspensión de nuevos programas de salud, inclusión de nuevas especialidades o cambios en esquemas de tratamiento tecnológicas e infraestructura para la atención de servicios de salud.	40%
16.	Reglamento para la tramitación de donaciones a favor de la CCSS.	100%