



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-129071**

AD-AFINPE-0142-2024

9 de diciembre de 2024

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

Licenciada
Susan Peraza Solano, directora
DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL-2902

Estimado (a) señor (a):

ASUNTO: Oficio de Advertencia Ruta Crítica Implementación 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, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con el estudio "Auditoría de carácter especial sobre el avance en la implementación del Plan de Innovación", comunicado su inicio mediante oficio AI-1022-2024 del 27 de junio de 2024.

1. ANTECEDENTES

La Ruta Crítica de un programa o proyecto se define como la secuencia de actividades que representa la ruta más larga en el proyecto, que determina su duración más corta posible, se establece con base al componente "Tiempo" a través del cronograma de los programas y proyectos estratégicos según lo definido por la *Guía Metodológica para el Monitoreo y Seguimiento de la Cartera de Programas y Proyectos Estratégicos, Junio 2024*, de la Dirección Planificación Institucional, establece:

"Tiempo:

Una vez analizado el desglose de trabajo, se revisa también el cronograma de los programas y proyectos estratégicos, este contiene las actividades, su secuencia, duración, recursos y las diferentes restricciones que se puedan tener para integrar toda la información. El desarrollo del cronograma puede requerir el repaso y la revisión de las estimaciones de duración y de recursos (PMBOK, 2021).

Como producto final se tendrá el cronograma de proyecto que será una salida del modelo de programación que representa las actividades planificadas con sus respectivas duraciones, secuencia, dependencias, hitos y recursos. Éste será la línea base aprobada que sólo podrá ser modificado mediante procedimientos formales de control de cambios, y que servirá para monitorear y controlar el proyecto en términos de tiempo. Se recomienda utilizar los mismos nombres de las actividades que se reflejan en la EDT, en la confección del cronograma.

*A partir de este componente se establece la ruta crítica del programa o proyecto y **se establece la línea base para el monitoreo de posibles desvíos.*** (el subrayado no corresponde al original)

Aunado a lo anterior, se indicó que la Guía Metodológica para el Monitoreo y Seguimiento de la Cartera de Programas y Proyectos Estratégicos de la Dirección Planificación Institucional, se crea:



*“En consecuencia, la Presidencia Ejecutiva ha solicitado a la Dirección de Planificación Institucional establecer un seguimiento permanente a la cartera de los programas y proyectos estratégicos aprobados por la Junta Directiva, el cual incluye comprender el alcance, analizar indicadores de gestión (revisar avances físicos, financieros), la incidencia al riesgo, de conformidad con las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República promovidas institucionalmente, como herramienta de gestión para la toma de decisiones, así como el seguimiento de las tareas, actividades y recursos (cronogramas de programas y/o proyectos), **para lograr identificar la ruta crítica** y las holguras de las actividades, en busca de su optimización.”(el subrayado no corresponde al original).*

2. DEFINICIÓN RUTA CRÍTICA PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL ERP.

En revisión del cronograma V.8 aprobado por Junta Directiva mediante el artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, se determinó que en la ruta crítica del Proyecto Plan de Innovación solo involucra actividades relacionadas con el proyecto modular sin incluir los proyectos complementarios, no obstante, en consulta realizada al Lic. Allan García Orias, encargado del PMO¹ de la Dirección Plan de Innovación, mediante la plataforma TEAMS, el 30 de octubre 2024, indicó que la ruta crítica se basa en los proyectos complementarios según se detalla a continuación:

“Ruta Critica anteriormente consideraba los siguientes proyectos complementarios:

-migración de datos

-interfaces

-actualización de normativa

Producto a una reconfiguración de los equipos, se excluyó el de actualización de normativa y se incorporó a PMO, dado que la complejidad de migración e interfases requerirían mayor atención por parte de la jefatura y en este momento están en la fase crítica de sus desarrollos.”

Por tanto, se puede apreciar como el cronograma del Proyecto Plan de Innovación no se encuentra actualizado con la definición de la ruta crítica, ni con la actualización de las fechas relacionadas con los proyectos complementarios, como por ejemplo el proyecto P1.17 *“Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”*, que fue señalado mediante el oficio de advertencia AD-AFINPE-0112-2024, del 9 de octubre de 2024, o bien, la ausencia de inclusión de las solicitudes de cambio en el cronograma vigente, desarrollado mediante el oficio de advertencia AD-AFINPE-0120-2024, del 12 de noviembre de 2024.

Aunado a lo anterior, en el cronograma vigente V.8 aprobado por la Junta Directiva y remitido a este Órgano de Fiscalización y Control, no se evidenció un documento donde conste los avances en su ejecución, situación que no permite conocer el cumplimiento sobre lo planificado a la fecha de corte, ni el estado de los entregables con respecto a lo programado para identificar desviaciones.

Es importante resaltar que el cronograma actualizado con porcentajes de avances del Plan de Innovación ha sido solicitado por esta Auditoría al encargado de PMO en reiteradas ocasiones, sin embargo, se nos indicó que el cronograma que registra los avances se encuentra en proceso de revisión por parte de Dirección Planificación Institucional y la Presidencia Ejecutiva.

Por otra parte, la *Metodología para el monitoreo y seguimiento de la cartera de programas y proyectos estratégicos*, junio 2024, de la Dirección Planificación Institucional, establece en la Tabla 2. Descripción del procedimiento seguimiento y monitoreo de los Programas y Proyectos Estratégicos, lo siguiente:

Actividad	Responsable
4.1.4 Analizar la ruta crítica del programa o proyecto	Dirección de Planificación Institucional

Fuente: Metodológica para el Monitoreo y Seguimiento de la Cartera de Programas y Proyectos Estratégicos, Junio 2024

¹ Project Management Office



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

En consulta realizada el 04 de noviembre 2024, a la Lcda. Alexandra Chinchilla Alonso, colaboradora de la Dirección Planificación Institucional sobre los análisis realizados a la ruta crítica del programa Plan de Innovación, indicó:

“la Guía mencionada fue recientemente divulgada, y la implementación ha sido gradual en el caso del plan de innovación, está en un proceso de revisión y ajuste de su cronograma, según recomendaciones que hemos analizado en conjunto con el asesor de Presidencia Ejecutiva el Ing. Eugenio Guevara Chaves, por lo que, una vez se cuente con dicho cronograma actualizado, se estará dando seguimiento a la ruta crítica y en general al cumplimiento de las actividades en tiempo y forma.”

Aunado a lo anterior, la Dirección de Planificación Institucional mediante el Informe ejecutivo para la Junta Directiva, I Trimestre – 2024, señaló:

“Una vez se tengan las aprobaciones correspondientes de los cronogramas y montos a pagar, gestionar la solicitud de cambio ante JD para su aval, así como remitir a la DPI dichos ajustes en el informe que corresponda.

En el caso de presentarse desviaciones en el alcance, tiempo y costo del Programa, realizar el proceso de gestión de cambios de acuerdo con lo remitido mediante el oficio PE-DPI-221-2023 del 27 de marzo de 2023, en el que se indica: “...todo cambio que sobrepase las tolerancias establecidas debe ser registrado y documentado por la dirección del programa o proyecto, en la plantilla de control de cambios respectiva (referirse al anexo), de modo que se pueda determinar el impacto en términos del alcance, el costo, el tiempo y la calidad de los productos establecidos”.

Del informe ejecutivo para la Junta Directiva, II Trimestre – 2024, elaborado por la Dirección Planificación Institucional, se extrae:

“Aunado a lo anterior, es importante indicar que este porcentaje reportado en el resumen ejecutivo del informe (80% avance físico ejecutado) no coincide con el indicado en su cronograma adjunto (62%), según indicó el Plan de Innovación debido a que los datos de avance físico se extraen del Dashboard alimentado por PwC, que es el más actualizado durante el mes de junio 2024 e incluye pesos asignados a los porcentajes dentro del alcance de sus entregables y proyectos.”

Las Normas de control interno para el Sector Público, indican:

“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, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:

- a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*
- b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*
- c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.*
- d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*
- e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

CONSIDERACIONES FINALES

Derivado del análisis efectuado por esta Auditoría, se determinó que la ausencia de un cronograma actualizado del proyecto Plan de Innovación, así como la correcta definición de una ruta crítica, son elementos claves en la gestión eficiente del proyecto, y contribuyen a la determinación del cumplimiento de actividades en los plazos establecidos, así como en la identificación de las actividades que impactan directamente en la desviación y duración total del proyecto.

En consecuencia, la carencia de un cronograma actualizado y falta de evidencia en la definición y seguimiento de la ruta crítica constituyen una brecha significativa en la gestión del proyecto Plan de Innovación, la citada deficiencia puede derivar en riesgos de retrasos, sobrecostos y dificultades en la toma de decisiones.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que se adopten las acciones que correspondan para minimizar el riesgo de un eventual atraso o desviación en la ejecución del proyecto mediante la actualización del cronograma que permita demostrar los porcentajes de avance y la definición de la ruta crítica en amparo de los criterios técnicos, financieros y administrativos, así como en apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, legalidad, transparencia, buen gobierno y satisfacción del interés público.

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 15 días a partir del recibido de este documento.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/ayms

C. Auditoría

C. Lcda. Laura Ávila Bolaños, Presidencia Ejecutiva
Gerencia General -1100

Referencia: ID-129071