



AD-ATIC-8135-2018

2 de octubre, 2018

Señor (a)

Dr. Román Macaya Hayes

Presidente Ejecutivo

Lic. Ronald Lacayo Monge

Gerente Administrativo, A/C Gerencia Financiera

Arq. Gabriela Murillo Jenkins

Gerente de Infraestructura y Tecnologías

Arq. Gabriela Murillo Jenkins

Gerente de Infraestructura y Tecnologías, A/C Gerencia Logística

Presente

ASUNTO: Oficio de advertencia sobre el “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas” -Revisión del avance a agosto 2018.

En cumplimiento de las labores de asesoría constituidas en la Ley General de Control Interno, esta Auditoría Interna ha informado a la Administración Activa desde el período 2011, aspectos significativos desde el enfoque de valoración de riesgos sobre el “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas” previamente llamado “Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional”, lo anterior con el fin de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos de esta iniciativa, la cual es considerada de interés e impacto institucional.

Bajo este contexto, se expone el panorama en el cual se ha desarrollado esta iniciativa de modernización, a través de los años. A continuación, el detalle:

1. Antecedentes de la modernización del Sistema Financiero Institucional.

La Contraloría General de la República mediante la evaluación DFOE-020-SA-2006 “Informe sobre el ambiente tecnológico de los sistemas de información financiera que apoyan la generación de los estados financieros en la Caja Costarricense de Seguro Social” del año 2006, determina que la Dirección Financiero Contable, conformada por 5 áreas y 15 subáreas de trabajo, efectuaba su gestión a través de una infraestructura tecnológica considerada como obsoleta, mediante una aplicación que integra toda la información financiera institucional llamada Sistema Institucional Financiero (SIF), la cual fue implementada en el año 1979 y posee una arquitectura propietaria IBM, basada en Cobol IBM e IBM 390, así como otras aplicaciones informáticas que participan en



el proceso financiero institucional y presentan un grado importante de agotamiento funcional, es decir, el ambiente tecnológico en que éstos funcionan “...es complejo, inadecuado y riesgoso...”. Lo anterior según lo señaló el Ente Contralor en el informe supra citado.

Este aspecto adquiere relevancia si se considera que el SIF recopila datos de otros sistemas de información a través de cintas (procesos batch), lo anterior por encontrarse implementados en diferentes arquitecturas de programación. Algunos de estos sistemas son: Sistema Integrado de Comprobantes (SICO), Sistema Asientos de Diario, Sistema de Registro, Control y Pago de Incapacidades (RCPI), Sistema Institucional de Préstamos Bancarios, Sistema Nacional de Inventarios, Sistema Contabilidad de Bienes Muebles (SCBM), Sistema Control de Inversiones, Sistema de Planillas, Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), Pensiones, entre otros

Producto de lo anterior, el Máximo Órgano Fiscalizador, recomienda lo siguiente:

“...Ordenar la conformación de una comisión integrada por funcionarios de la Gerencia de División Financiera, de la Gerencia de Pensiones y de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones... [] ... para que un plazo de tres meses **diseñe un proyecto para ajustar el sistema o los sistemas financieros a los requerimientos actuales de los diferentes usuarios internos y externos.** El producto resultante de dicho proyecto debe constituir un instrumento fundamental para facilitar la planificación y programación de los cambios que se estimen necesarios para integrar y **modernizar los sistemas financieros que se tienen en operación en la Caja,** por lo que **deberá ser revisado y aprobado por el nivel jerárquico pertinente... [] ...**” (el formato negrito y subrayado no corresponde al original)

Posteriormente, la CGR en una nueva evaluación comunicada mediante informe DFOE –SOC-35-2008 expone:

“(...)El presente estudio permite concluir que, a la fecha persisten situaciones de riesgo significativas originadas por un deficiente proceso de aprobación de Estados Financieros por parte de la Junta Directiva; un débil liderazgo técnico a nivel institucional por parte de la Gerencia Financiera lo que se refleja entre otros, en compendios y manuales deficientes, limitaciones de acceso y divulgación de normativa, una débil cultura contable, falta de monitoreo y control estratégicos de la gestión a nivel institucional, Estados Financieros incompletos y con inconsistencias.(...)” (El subrayado no corresponde al original)

Dicho lo anterior por el Ente Contralor, la Institución inicia un proceso para desarrollar el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional, que planteaba dos Fases: la primera de ellas la elaboración del cartel para la contratación de los servicios del diseño conceptual y funcional del Sistema Financiero, fase que se concluyó en el mes de diciembre 2008 con la adjudicación y firma del contrato número 5129 Licitación Pública 2007LN-000022, con la empresa Tecnomática Grupo Asesor S.A.; y la fase 2 se tenía proyectado en tres etapas sean: Etapa 1 Definición del modelo, Etapa 2 Proceso Contratación Firma Implantadora, Etapa III Desarrollo e Implementación del nuevo modelo.



En este sentido, la fecha de inicio de la Etapa I de la Fase II fue el 17 de febrero 2009, la cual se concluyó en el mes de junio 2010. Entre las actividades relevantes de esta Fase se encontraba el desarrollo de un estudio de la situación actual de la Institución y la definición del Nuevo Modelo de Gestión Financiera.

De esta manera, los módulos del modelo para el anterior Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional, incluía: Presupuesto, Compras, Control de Inventarios, Activos Fijos, Tesorería, Nómina Institucional, Contabilidad, Manufactura, Facturación por Servicios Médicos, Ordenes de Servicio, Costos de Salud, Control de Costos (Análisis y contabilidad de costos Institucionales, Gestión ABC de los trámites administrativos y Referencia Tarifaria), Gobernanza, Inteligencia de Negocio, Procesos de Integración y contabilidad de proyectos.

Acto seguido, en noviembre 2013, el documento Cartel, redefine el nombre del proyecto “Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, Logística y Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social”, así como el enfoque de este, en el cual se integran dos nuevos procesos: Nómina Institucional e Inversiones.

En este punto, la institución invirtió aproximadamente €717 millones de colones en el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional, siendo expuesto por esta Auditoría en el Informe ATIC-149-2014 del 01 de setiembre, 2014, en el cual se previno a la Administración que la propuesta de rediseñar y reorientar el Proyecto del Sistema Financiero Institucional suponía una nueva consultoría, dejando sin efecto la documentación generada en las primeras etapas del proyecto, con el riesgo que de igual forma en el futuro ese nuevo análisis pueda perder vigencia con el paso de los años, requiriendo formular nuevamente los estudios ya realizados, sin lograr avanzar a otras etapas para concretar la implementación del proyecto, con el consiguiente incremento de costo en la inversión final, así también expuesto en oficio 48198 del 21 de noviembre, 2014.

De igual manera, mediante oficio 26629 del 26 de febrero del 2014, esta Auditoría Interna indica a la Gerencia Financiera que considerando la importancia de renovar los sistemas informáticos obsoletos utilizados en este momento para la gestión financiera institucional, previene a la Administración Activa sobre la necesidad de definir una estrategia en la cual se aclare el enfoque, alcance, presupuesto y recursos con respecto a los avances tecnológicos y el rezago de los estudios efectuados en torno al “Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, Logística y Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social”; siendo prioritario analizar cuidadosamente el alineamiento de los procesos utilizados en la CCSS y los definidos en las herramientas GRP según sus estándares de clase mundial, con el fin de lograr una coherencia en la etapa de implementación.

Reiterando lo expuesto en el Informe de Auditoría ATIC-149-2014 del 01 de setiembre del 2014, se recomendó presentar ante la Presidencia Ejecutiva un plan en el cual se incluyera la propuesta de reorientar y rediseñar el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional en virtud del impacto y la relevancia de los procesos que conlleva, garantizando el



aprovechamiento máximo de los recursos invertidos hasta el momento, definiendo las acciones para asegurar la continuidad y viabilidad a la estrategia, así como la definición y gestión del alcance, incluyendo los requisitos, el detalle de lo esperado, productos, entregables, así como el control y monitoreo necesario para medir el grado de cumplimiento del mismo, sin dejar de lado las actividades necesarias que permitan la integración con los sistemas informáticos actuales en la C.C.S.S.

2. El Proyecto “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas”

Producto de lo anterior, en oficio GF-22.830 del 02 de abril 2014, la Gerencia Financiera remite a la Junta Directiva el informe denominado “Evaluación del estado actual del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero de la CCSS y propuesta de acciones para su reorientación y mitigación de riesgos durante su ejecución e implementación”, para lo cual 4 de diciembre del 2014 en el artículo N° 20 de la sesión N°8754 de Junta Directiva, ese mismo nivel gerencial presenta la propuesta en relación con el “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa basado en soluciones tecnológicas”.

Es así como la Junta Directiva aprobó en la sesión supra citada, la ejecución del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-logística-administrativa en la CCSS, basado en soluciones tecnológicas”, con el acompañamiento de una firma de clase mundial. Al respecto, entre sus acuerdos destacan los siguientes:

“ACUERDO SEGUNDO: Dado su impacto en la eficiencia, eficacia y mejora de la gestión institucional, la producción de información integrada para la orientación y conducción estratégica, así como el desarrollo de un sistema de costos robusto y de alto grado de especificidad, aprobar la propuesta presentada por la Gerencia Financiera para la ejecución de la fase de diseño e integración (denominada fase cero) del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, cuyos principales componentes son la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)...”

“ACUERDO TERCERO: En este contexto, y en virtud de la limitada experiencia institucional en esta materia, la diversidad de riesgos asociados a este tipo de Planes y Proyectos y el alto impacto (financiero y de gestión), que significa su éxito o fracaso, autorizar a la Gerencia Financiera para que realice las acciones pertinentes a efecto de contratar una firma consultora de clase mundial, que le acompañe en la fase de diseño e integración del referido “Plan de Innovación”, procurando, en todo momento consistencia y articulación con la orientación estratégica de la Caja Costarricense de Seguro Social...”



Ante este panorama, en el segundo semestre del año 2015, se procedió a efectuar la Licitación Abreviada N° 2015LA-000029-05101, cuyo objeto contractual fue la “Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS”. Habiendo cumplido con el proceso licitatorio, se realizó la adjudicación a la firma Price Waterhouse Coopers Consultores S.A. (PWC) y en enero del 2016, se suscribió el contrato correspondiente entre la CCSS y dicha firma por un monto de \$677 767,00 (seiscientos setenta y siete mil setecientos sesenta y siete dólares), iniciando la Fase Cero del Plan de Innovación en febrero del 2016.

En este sentido, en el transcurso de la ejecución de la fase antes mencionada, este Ente Fiscalizador mediante el informe ATIC-185-2016, evidenció la necesidad de un estudio de factibilidad económica que permitiera a los niveles estratégicos determinar la sostenibilidad económica del Plan, garantizando la debida justificación sobre las inversiones realizadas.

Del mismo modo, en términos de sostenibilidad financiera, se consideraba necesario que el máximo Jerarca Institucional conociera de elementos certeros para dimensionar los múltiples costos en que iba incurrir la institución en aspectos como implementación de las soluciones, licenciamiento, soporte, mantenimiento, hardware, software, capacitación, necesidades de infraestructura, servicios profesionales, entre otros, además, se evidenció dentro de un marco de proyección para la totalidad de las etapas del Plan, que a la fecha no se habían contemplado mecanismos para garantizar razonablemente la promoción de una independencia tecnológica en cuanto a los proveedores de hardware, software y servicios adjudicados en las fases siguientes.

Por otra parte, en relación con las capacidades necesarias para la administración del portafolio de innovación, se comprobaron puestos estratégicos que requerían un 100% de dedicación por parte del recurso humano, esto durante un periodo de 3 años y 9 meses, lo anterior para los códigos de Director del Portafolio, Líder de Programa, Coordinador de Proyecto/Acción, entre otros, sin embargo, no se visualizaba una definición de si los puestos van a ser asumidos por personal de la Institución, impidiendo determinar una estrategia de cómo estos funcionarios serían sustituidos para realizar las tareas operativas en que originalmente fueron contratados, lo cual evidentemente tendría una repercusión directa en los costos de recurso humano.

Respecto a los proyectos y acciones del portafolio de innovación, los cuales son responsabilidad directa de la Institución, se determinaron oportunidades de mejora en la estimación de los tiempos de ejecución y el recurso humano requerido para la ejecución de estos. Debido a lo anterior, esta Auditoría propuso una serie de recomendaciones con el fin de que fueran consideradas por la Administración Activa.

En otro orden de ideas, una vez finalizada la fase cero del Plan, el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero en ese momento, a través de oficio N° GF-1309-2017, del 24 de abril del año 2017, complementa la nota número GF-1113-2017, refiriendo lo siguiente:

“La Gerencia Financiera, mediante GF-1113-2017 trasladó el Informe denominado “Diseño y Estructuración del Plan de Innovación - Informe de Resultados de la Fase



Cero”, el cual fue presentado a ese máximo órgano colegiado, por parte de funcionarios de la CCSS y de la firma consultora PWC, el día tres de abril del presente año en el Hotel Bougainvillea, y el día 20 de abril en la sesión ordinaria de Junta Directiva.

En este sentido, habiéndose efectuado la entrega del Informe mencionado y el anexo complementario mediante el oficio antes señalado, y en atención a la sesión del pasado jueves 20 de abril, se adjunta como complemento, un disco compacto que contiene los entregables y anexos respectivos, los cuales se detallan seguidamente:

01 Entregable E01 / Planificación del Proyecto.

El informe presenta la planificación general del proyecto, así como los principales lineamientos a seguir para la ejecución del "Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basada en Soluciones Tecnológicas".

02 Entregable E13 / Plan de Gestión del Cambio.

El informe entrega el Plan de Gestión del Cambio definido para la ejecución del "Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basada en Soluciones Tecnológicas".

03 Entregable E02 / Análisis de Procesos Actuales y Deseados (financieros, administrativos y logísticos.

El informe consolida los resultados del análisis de los procesos actuales financieros, administrativos y logísticos de la CCSS, así como la propuesta de procesos meta, la cual fue validada y aprobada por los líderes, colíderes y expertos de procesos designados por la CCSS para el desarrollo del presente proyecto. El análisis se presenta desde las perspectivas de los tres proyectos preliminares del Plan de Innovación, a saber: Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, Implementación del ERP y Plataforma Multicanal.

04 Entregable E03 / Definición de Requerimientos.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición de requerimientos para el escenario meta de los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS, donde dichos requerimientos fueron validados y aprobados por los líderes, colíderes y expertos de proceso designados por la CCSS para el desarrollo del presente proyecto. Los requerimientos se presentan desde las perspectivas de los tres proyectos preliminares del Plan de Innovación, a saber: Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, Implementación del ERP y Plataforma Multicanal.

05 Entregable E04-E12 / Definición de Proyectos y Hoja de Ruta.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición de proyectos y hoja de ruta para el escenario meta de los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS; para lo cual se define la visión y objetivos del Portafolio de Innovación, su



estructura de conformación, así como el listado de programas proyectos y acciones; finalmente, se define la hoja de ruta que muestra las relaciones entre los diferentes componentes del Portafolio y la línea de tiempo propuesta.

06 Entregable E11 / Modelo de Administración del Portafolio de Innovación.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición del modelo de gobierno para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se define el propósito y principios orientadores del modelo de administración, el detalle de la estructura y roles de administración, los procesos propuestos para la gestión del Portafolio y sus componentes, así como un conjunto de indicadores para su seguimiento y control. Finalmente, incluye una estrategia de inducción para que los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo comprendan los objetivos y alcances del Portafolio de Innovación.

07 Entregable E14 / Capacitación.

El informe consolida los resultados de la etapa de capacitaciones; para lo cual se presentan las capacitaciones efectuadas a lo largo del proyecto, se describe el objetivo, temática desarrollada, logística, participantes, equipo consultor y resultados de evaluación, además se adjuntan las listas de asistencia, las encuestas de satisfacción y las presentaciones utilizadas.

08 Entregable E05-E10 / Elaboración de Casos de Negocios y Desarrollo de Plan de Realización Beneficios y Riesgos.

El informe consolida los resultados del caso de negocio y la definición del plan de realización de beneficios y riesgos para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se definen los resultados del análisis de mercado, principales hallazgos de los escenarios presentados por los proveedores. Asimismo, se realiza la identificación de los principales beneficios (cuantitativos y cualitativos) y riesgos asociados con cada uno de los programas que integran el Portafolio de Innovación.

09 Entregable E06 / Diseño de Soluciones.

El informe consolida los resultados del diseño de soluciones para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se presentan las soluciones diseñadas para cada uno de los tres programas del Portafolio de Innovación, definiendo los siguientes componentes claves: visión de la solución, recomendación de herramienta, arquitectura de la solución, estrategia para el desarrollo del programa, esfuerzo en tiempo, recursos humanos, recursos financieros y potenciales mejoras.

10 Entregable E07 / Definición del Modelo de Adquisición de Soluciones.

El informe consolida los resultados de la definición del modelo de adquisición de soluciones para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual recomienda el modelo óptimo para

la CCSS para adquirir las soluciones definidas en el Entregable E6 Diseño de Soluciones.

11 Entregable E08 / Términos de Referencia para contratación de Implementadores de Soluciones.

El informe hace la entrega de los términos de referencia elaborados para la adquisición de infraestructura, licencias y servicios requeridos para la implementación de soluciones tecnológicas planteadas para los tres programas del Portafolio de Innovación.

12 Informe de cierre de gestión de cambio.

El informe presenta las actividades desarrolladas en el Programa de Gestión de Cambio, que muestran el esfuerzo invertido a lo largo del entregable 2 del proyecto para ejecutar la Estrategia de Gestión de Cambio planteada desde el inicio. También adjunta las guías metodológicas e informes elaborados, que entregan la estructura base empleada para planificar las actividades, los resultados alcanzados como parte de las reuniones y talleres efectuados, asimismo las acciones realizadas por las encargadas de Gestión de Cambio. Finalmente emite unas conclusiones y recomendaciones para darles continuidad a las labores de Gestión de Cambio en las siguientes fases del Plan de Innovación”.

Por lo anterior, en el artículo N° 25 de la sesión N°8901, celebrada el 27 de abril del 2017, la Junta Directiva establece en sus primeros cuatro acuerdos lo siguiente:

“ACUERDO PRIMERO: dar por conocidos los productos y resultados finales de la denominada Fase Cero del Plan de Innovación, elaborados de manera conjunta por un equipo técnico de la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa consultora PWC (PriceWaterhouseCoopers), en el cual se describen los alcances definidos para los tres componentes del Plan, los proyectos complementarios, el modelo de administración, el nivel de inversión y plazo de duración de la fase de implementación, el análisis de riesgos y medidas para su mitigación, los términos de referencia para la contratación de las soluciones tecnológicas asociadas con el Plan, el modelo de contratación administrativa óptimo para tales fines, entre otros elementos de valor.

ACUERDO SEGUNDO: instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la colaboración de las restantes Gerencias y dependencias técnicas competentes, continúen con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos, que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

ACUERDO TERCERO: instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la asesoría técnica de la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC), presenten en el plazo de un mes, una propuesta que contenga los aspectos necesarios e indispensables que permitan la puesta en marcha



del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” diseñado en la Fase Cero que incluya: roles, funciones y estructura; distribución y niveles de responsabilidad; potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional; una estimación de los costos directos e indirectos en que se debe incurrir para la implementación del Modelo, entre otros elementos. (El formato subrayado y negrita no corresponde al original)

ACUERDO CUARTO: con el propósito de lograr un desarrollo integral y articulado de las diversas iniciativas estratégicas que se encuentran en proceso de ejecución a nivel institucional, entre las cuales destacan: Reestructuración Organizacional del Nivel Central, Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, Modelo de Gobierno en TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), Expediente Digital Único en Salud (EDUS), Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, y el Programa para Resultados del Banco Mundial, instruir a la Dirección del Plan de Innovación, para que las acciones por ejecutar, en las siguientes fases, se sujeten estrictamente a los acuerdos institucionales existentes sobre tales proyectos y se coordine lo correspondiente con los equipos responsables de éstos.”

De esta manera, el máximo Jerarca Institucional da por conocidos los productos y resultados finales de la denominada “Fase Cero” del Plan de Innovación para la gestión financiera-administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas, elaborados de manera conjunta por un equipo técnico de la Caja y la empresa consultora PWC (PriceWaterhouseCoopers), además, se instruye a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para colaborar en forma conjunta con las otras Gerencias y dependencias técnicas competentes, la continuidad en la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos que permitan la implementación de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

En este punto, la Auditoría Interna efectuó una revisión del proyecto a través del informe ATIC-210-2017, mediante el cual determinó que, al 01 de diciembre de 2017, la propuesta del **Modelo de Administración del Plan de Innovación** no había sido presentado a Junta Directiva en los términos solicitados (Acuerdo Tercero del artículo N° 25 de la sesión N°8901) por ende, existía un retraso de 165 días conforme los plazos establecidos por el Máximo Jerarca Institucional.

Adicionalmente, este Órgano Fiscalizador evidenció en su momento, un planteamiento por parte de la Gerencia Administrativa, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Dirección de Administración y Gestión de Personal, para excluir de la solución ERP el componente relacionado con Gestión de Nómina y del Talento Humano, sin embargo, esta decisión no había sido analizada a nivel de la Dirección del Plan, y, por ende, sin la respectiva aprobación de Junta Directiva.

Así mismo, se determinaron oportunidades de mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega definidos para componentes de la fase cero, así como en las acciones de coordinación



establecidas entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Además, en revisión al avance de los proyectos complementarios de los tres programas del Portafolio de Innovación, se comprobaron retrasos según los plazos establecidos en el cronograma del anexo 4 para el entregable “Definición de proyectos y hoja de ruta v.2”, siendo relevante que algunos de estos son necesarios para iniciar la implementación, etapa de prueba y puesta en marcha de la Solución ERP.

Por lo anterior, nuevamente este Órgano de Fiscalización emite recomendaciones a la Gerencia Financiera con el objetivo de mitigar los riesgos identificados en el informe antes mencionado.

Ahora bien, en la actualidad, el 16 de marzo del 2018, en el alcance N°50 del diario oficial “La Gaceta” se realizó la publicación del cartel de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 “Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, conforme lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa.

Al respecto, esta licitación tiene como objetivo la adquisición de infraestructura, licencias y servicios de consultoría especializados para la instalación, capacitación, puesta en marcha y soporte post-implementación de una solución ERP de clase mundial, en este sentido, la apertura de ofertas inició el 08 de mayo del 2018.

Así mismo, según el cronograma de tareas efectuado por el Área de Adquisiciones de Bienes y Servicios para el procedimiento de la licitación pública supra citada, la duración bajo un escenario positivo es de 240 días, por lo que se estaría finalizando aproximadamente el 04 de marzo del 2019 la adjudicación, no obstante, en la Gaceta N°120 del 04 de julio del 2018 se publicó un aviso donde se comunica una prórroga en la apertura de ofertas para el 23 de julio, por ende, considerando este cambio, la fecha final estimada cambiaría a 19 de marzo de 2019. El detalle de las actividades se encuentra en el anexo uno de este oficio.

Con lo antes señalado, se da inicio a la fase de uno de los componentes del Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS, la implementación de un ERP de clase mundial para la Caja, no obstante, considerando los tiempos antes señalados preocupa a esta Auditoría los siguientes aspectos:

- Al 10 de agosto del presente año, la propuesta del **Modelo de Administración del Plan de Innovación** no ha sido presentado a Junta Directiva en los términos solicitados (Acuerdo Tercero del artículo N° 25 de la sesión N°8901 del 27 de abril del año 2017) es decir, incluyendo roles, funciones y estructura; distribución y niveles de responsabilidad; **potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional; una estimación de los costos directos e indirectos para la implementación, entre otros elementos.** Por lo



anterior, se puede determinar que ha transcurrido aproximadamente un año y cuatro meses sin remitirse al Máximo Jerarca Institucional la citada propuesta para su revisión y aprobación.

- *La importancia de lo anterior, radica en el avance oportuno de los proyectos que conforman el Portafolio de Innovación, los cuales representan un inventario de las iniciativas requeridas para aumentar la probabilidad de éxito en la implementación de las soluciones tecnológicas objeto de la contratación, permitiendo aprovechar los recursos, el logro de los beneficios esperados y la consecución de los objetivos planteados, por ende, la situación descrita podría comprometer el avance oportuno y el éxito de los tres programas señalados en el Portafolio, en primera instancia considerando que los proyectos en conjunto buscan preparar condiciones para llevar a cabo la implementación de un sistema de información tipo ERP de clase mundial, así como brindar soporte a los procesos meta diseñados en el alcance del Plan de Innovación.*
- *Cabe recalcar que existen iniciativas diseñadas para dar soporte al componente medular del ERP, esto en tareas como preparación de datos requeridos para la implementación de la solución, actualización de normativas, definición de estrategias u otros esfuerzos temporales necesarios para generar valor agregado. De la misma manera, ocurre con el programa de modernización del ciclo de gestión del aseguramiento y la plataforma multicanal, donde existen proyectos complementarios cuya responsabilidad compete a la Caja y pretenden en conjunto mejorar la prestación de los servicios a los usuarios, lo anterior se torna relevante considerando que desde el 16 de marzo del año en curso se efectuó la publicación del cartel de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 **“Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”**, por tanto, preocupa que a marzo 2019, fecha aproximada para adjudicar la licitación, no exista un avance significativo de los proyectos necesarios para implementar la solución.*

Sobre el tema, el 12 de julio del 2018, mediante oficio PIMG-0081-2018, el Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó lo siguiente a esta Auditoría:

“(...) El modelo planteado para determinar las prioridades de las iniciativas del Portafolio de Innovación se basa en analizar el impacto y la urgencia que tiene cada iniciativa para el programa al cual pertenece.

El análisis de impacto toma en consideración qué tan requerida es la implementación de la iniciativa para que el programa al cual pertenece pueda cumplir con sus objetivos, cuál es su grado de contribución y cuál es su alcance de influencia, por eso está fundamentado en tres criterios de valoración: requerido por el programa, importancia para el programa e impacto en procesos meta.

*Teniendo los mecanismos de priorización de los proyectos definidos en el entregable No. 4, se identificaron tres proyectos complementarios denominados **“pre-requisito de***

fase”, es decir que son proyectos que deben estar terminados para generar insumos que permiten iniciar una fase específica de otro proyecto. Por ejemplo, el catálogo contable debe estar definido para poder realizar la fase de diseño en el proyecto Implementar y consolidar el ERP. Se han identificado como tales los siguientes: Modelo de Costos, Estrategia de Mantenimiento y Catálogo Contables. (el formato subrayado no corresponde al original)

Los demás proyectos se han denominado de apoyo a la implementación del ERP, del Fortalecimiento del SICERE o de la implementación de la Plataforma Multicanal.

Teniendo identificados los proyectos y considerando la importancia de estos, se procedió a la selección de 11 proyectos prioritarios, y a los cuales, a partir del mes de febrero 2018, se lleva a cabo sesiones de trabajo en las que participan los coordinadores de cada Proyecto y Consultores Expertos de la firma PwC, con el fin de proveer experiencia y conocimiento en materia de planificación de proyectos. Los Proyectos identificados son:

- P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional*
- P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos*
- P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales*
- P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento*
- P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores*
- P1.10 Definir la estructura financiera*
- P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*
- P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta*
- P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP*
- P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP*
- P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS*

Como resultado de las sesiones de trabajo, se revisaron y ajustaron los planes de acción y la estrategia para la ejecución de cada uno de los proyectos. Los planes detallan información como la gestión del alcance de cada proyecto, el tiempo del proyecto, costo, recursos humanos involucrado, así como los riesgos asociados. Adjunto se remite cada uno de los Planes desarrollados.

Adicional a los proyectos antes detallados, se identificaron otros proyectos cuya ejecución y desarrollo dependerán de la solución adjudicada y pueden ser desarrollados una vez iniciada la etapa de parametrización de la solución ERP. Estos proyectos se detallan a continuación:

- P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio.*
- P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados.*
- P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP.*
- P1.18 Gestionar solicitud a bancos de generación extracto bancario electrónico.*

P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas.

De estos proyectos se tienen definidos planes de trabajo, de los cuales se adjunta la información correspondiente.

*Para una adecuada ejecución de los proyectos complementarios, es necesario contar con el recurso humano desarrollando las actividades a tiempo completo, no obstante para contar con la dedicación necesaria, es requerido que el **“Modelo de Administración del Plan de Innovación”** sea aprobado por las instancias competentes, de manera que los funcionarios expertos que desarrollaran los proyectos puedan ser sustituidos en sus unidades, lo que permitirá que se atiendan las necesidades del Plan de Innovación, pero que también se mantenga la continuidad de las operaciones diarias de la Institución. Se espera presentar la propuesta con la determinación de los recursos humanos del “Modelo de Administración del Plan de Innovación”, ante la Gerencia Financiera en el próximo mes de agosto para elevar a Junta Directiva. ((el formato subrayado no corresponde al original) (...))”*

“ (...) Ahora bien, tal como se ha indicado anteriormente, la ejecución de las actividades detalladas en los planes de acción de los proyectos complementarios, requieren en su mayoría de la dedicación del personal a tiempo completo, aspecto que requiere ser atendido mediante la aprobación de los recursos humanos requeridos en el Modelo de Administración y que se espera trasladar a la Gerencia Financiera en el mes de agosto 2018, para su validación y posterior remisión a la Junta Directiva para su aprobación. (El formato subrayado no corresponde al original)

De los proyectos complementarios, que con esfuerzo de los equipos están realizando avances, se podrá coordinar el seguimiento correspondiente por parte de PwC, en atención al contrato adicional señalado. De esta forma, como se ha detallado, los equipos están realizando un esfuerzo importante para avanzar en las actividades de proyectos complementarios, aunado a los esfuerzos que realiza el equipo conductor a fin de poder concretar a la mayor brevedad posible con la aprobación del Modelo de Gobierno requerido. (...))”

- *Sobre lo antes señalado, llama la atención y preocupa a este Órgano Fiscalizador, el tiempo transcurrido por la Dirección del Plan de Innovación para remitir la propuesta a la Gerencia Financiera y posteriormente, elevarlo a Junta Directiva para su aprobación, lo anterior considerando que fue solicitado desde abril del 2017.*
- *Adicionalmente, en el oficio supra citado, el Lic. Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, destaca que algunos equipos de trabajo de los proyectos complementarios están realizando esfuerzos adicionales para avanzar en el desarrollo de actividades, haciendo énfasis en los siguientes:*

Tabla 1
Avance de Proyectos Complementarios del Portafolio de Innovación
A Julio 2018

| Proyecto Complementario | % de Avance |
|--|---|
| <i>P1.04 Definir la estrategia de Mantenimiento institucional.</i> | 20 |
| <i>P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos:</i> | <i>Contratación de una empresa, se tiene un 40% elaborado de los términos de referencia.</i> |
| <i>P1.07 Preparar los datos maestros de Bienes y Servicios y P1.09 Preparar datos maestros de proveedores:</i> | 50% |
| <i>P1.10 Definir la estructura financiera</i> | 30% |
| <i>P1.12 Preparar los datos maestros de hojas rutas:</i> | 5% |
| <i>P1.02 Establecer el Modelo Institucional de Costos</i> | <i>Se definió que era necesario la contratación de una firma consultora con experiencia en el tema. Se desarrolló la propuesta de cartel, el cual el 19 de octubre del 2017, se llevó a un proceso de audiencia previa para la Contratación de la Consultoría para la Definición del Modelo de Costeo Institucional. Se espera en agosto 2018 esté listo el documento final del cartel. No indica porcentaje de avance.</i> |

Fuente: Auditoría Interna. Elaboración propia con base en información del oficio PIMG-00081-2018.

- *Como se observa en la tabla anterior, los esfuerzos realizados no han permitido un avance significativo de estos proyectos, además, el oficio no hace referencia sobre el resto de las iniciativas complementarias, por lo cual surge nuevamente la necesidad de que los niveles estratégicos definan a la brevedad posible la metodología a utilizar sobre el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, permitiendo formalmente su entrada en ejecución.*

Respecto a la importancia de este documento, la firma consultora PriceWaterHouseCoopers (PWC) menciona en el Entregable 11 “Modelo de Administración del Portafolio de Innovación”, lo siguiente:

“(…) Este Modelo de Gobierno, al cual se ha llamado Modelo de Administración del Portafolio, permitirá a la CCSS:

- *Establecer las políticas para la dirección, ejecución y control del Portafolio, sus programas y proyectos.*
- *Brindar un seguimiento efectivo y oportuno del desempeño de cada proyecto y programa, que genere alertas para la definición de acciones preventivas y correctivas.*



- *Proveer guías y estándares replicables a lo largo del Portafolio.*
- *Facilitar la toma de decisiones y priorización de los diferentes componentes del Portafolio.*

Para ello, se define un modelo alineado a las mejores prácticas en gestión de portafolios, programas y proyectos, pero que a partir de la experiencia resulta sensible y práctico para las necesidades de la CCSS y específicamente del Plan de Innovación. Este modelo está conformado por los siguientes elementos:

Estructura: *identifica los diferentes roles y actores que deben involucrarse en la administración del Portafolio, sus responsabilidades, niveles de reporte y características.*

Procesos de administración: *definen las actividades que en términos de gestión de nuevas iniciativas, administración del tiempo, costo, calidad, recursos, adquisiciones, comunicaciones e interesados, conocimiento, cambios, monitoreo y control; deben realizarse para una adecuada administración de los diferentes proyectos y programas del Portafolio.*

Indicadores de gestión: *corresponden a un conjunto de métricas que permiten valorar el desempeño del Portafolio, sus programas y proyectos con respecto al cumplimiento de los objetivos, efectividad en la entrega y nivel de riesgo. Estos indicadores serán claves para apoyar los procesos de toma de decisiones.*

Estrategia de inducción: *define las actividades que deben realizarse para que todo personal que se involucre en el desarrollo del Portafolio de Innovación comprenda sus objetivos y alcances, así como las políticas y procedimientos que se han definido para su ejecución.*

Habilitar este Modelo de Administración del Portafolio, es clave para una ejecución integral, eficiente y en línea con los objetivos establecidos para el mismo. *Por lo tanto, la CCSS debe establecer las estrategias para lograr la asignación de los recursos y la formalización de los procesos aquí definidos. Para ello debe tomarse en cuenta los mecanismos para habilitar las plazas donde se asignarán los recursos, así como un debido proceso de reclutamiento y selección (interno o externo) para dotar a la estructura de las personas idóneas, con el conocimiento requerido y la sensibilidad para llevar a buen término el desarrollo de este importante Plan de Innovación”.(El formato negrita y subrayado no corresponde al original)*

Además, ese ese mismo entregable, dentro de la Estructura de Gobierno de TI, menciona entre los roles de la Junta Directiva, las siguientes responsabilidades clave:

- ***Velar por la alineación del Portafolio de Innovación con la estrategia de negocio y de TI.***



- *Conocer los riesgos de TI relacionados con el Portafolio de Innovación y su impacto en la organización.*
- *Dar seguimiento (a nivel general) al logro de las metas estratégicas de TI que son apoyadas con el Portafolio de Innovación.*

Al respecto, la Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 12 Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno, inciso a, b y c, indica lo siguiente:

“En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan. (...)*

Además, las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, apartado 4.5.1 Supervisión constante y 4.5.2 Gestión de proyectos, indican que:

“4.5.1 Supervisión constante. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos”

“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:

“(...) 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.”*

Adicionalmente, las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el apartado 5.1 Seguimiento de los procesos de TI y Seguimiento y evaluación del control interno en TI, citan lo siguiente:

“5.1 Seguimiento de los procesos de TI. La organización debe asegurar el logro de los objetivos propuestos como parte de la gestión de TI, para lo cual debe establecer un marco de referencia y un proceso de seguimiento en los que defina el alcance, la metodología y los mecanismos para vigilar la gestión de TI. Asimismo, debe determinar las responsabilidades del personal a cargo de dicho proceso. “

“5.2 Seguimiento y evaluación del control interno en TI. El jerarca debe establecer y mantener el sistema de control interno asociado con la gestión de las TI, evaluar su efectividad y cumplimiento y mantener un registro de las excepciones que se presenten y de las medidas correctivas implementadas.”

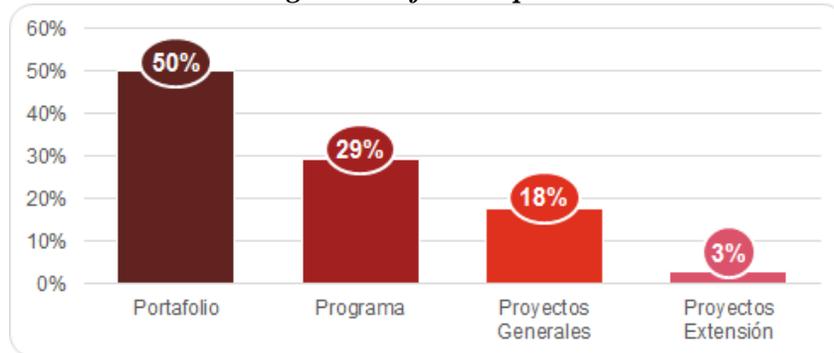
En este punto, es significativo mencionar que a través de los años tanto este Órgano de Fiscalización como la Contraloría General de la República han recalcado diversos riesgos sobre este proyecto, lo anterior en temas como: necesidad de modernizar los sistemas financieros de la Caja, producto de una infraestructura tecnológica considerada obsoleta con la solución llamada SIF implementada desde el año 1979, además, el establecimiento de estrategias en la cual se aclare el enfoque, alcance, presupuesto y recursos con respecto a los avances tecnológicos y el rezago de los estudios efectuados en torno al “Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, Logística y Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social”.

Además, en cuanto a la Licitación Abreviada N° 2015LA-000029-05101, cuyo objeto contractual fue la “Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS”, se plantearon riesgos en torno a la necesidad de un estudio de factibilidad económica, mecanismos para garantizar razonablemente la promoción de una independencia tecnológica en cuanto a los proveedores de hardware, software así como lo relacionado con las capacidades necesarias para la administración del portafolio de innovación y los retrasos en la atención del acuerdo de Junta Directiva, el cual es requerido para aprobar la propuesta del Modelo de Administración del Plan de Innovación, entre otros.

Aunado a esto, la firma consultora PwC en el entregable de la fase cero llamado “Casos de negocio y Plan de Realización de Beneficios v 2.1” identificó los principales riesgos a partir del análisis de las amenazas identificadas en el entregable Definición de Proyectos, la información recabada en los estudios de mercado, así como el conocimiento de la empresa producto de

iniciativas que ha ejecutado y son de naturaleza similar. Con base en lo anterior, se registraron 68 riesgos, los cuales se clasificaron según la proximidad, estrategia de tratamiento y nivel (Portafolio, Programa, Proyectos generales y Proyectos de extensión), este último se muestra a continuación:

Figura 1
Riesgos identificados por nivel

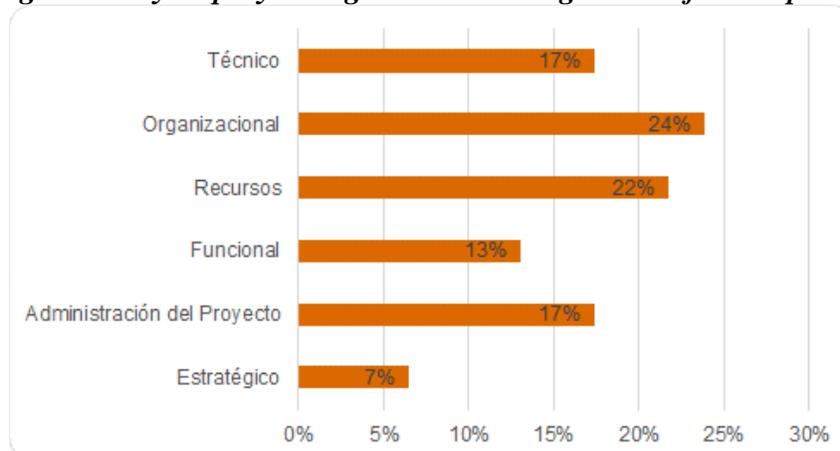


Fuente: PwC.

Como se observa en la figura, el 50% de los riesgos del proyecto están relacionados con el Portafolio, un 29% con los diferentes programas, mientras que solo un 18% y un 3% respectivamente corresponden a los riesgos de los proyectos generales y de extensión.

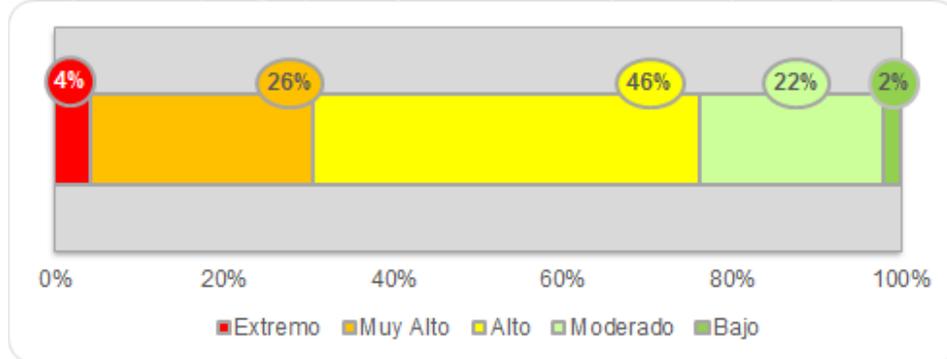
Complementariamente, sobre los riesgos del Portafolio y de los proyectos generales, la firma consultora realiza un análisis y los clasifica por categoría y criticidad tal y como se ve en las figuras 2 y 3 respectivamente.

Figura 2
Riesgos generales y de proyectos generales – Riesgos identificados por categoría



Fuente: PwC.

Figura 3
Riesgos generales y de proyectos generales – Riesgos identificados por criticidad



Fuente: PwC.

En este punto, preocupa que los riesgos categorizados como extremos son los que actualmente se encuentran materializados. A continuación, el detalle:

Tabla 1
Riesgos generales y de proyectos generales – Riesgos extremos identificados

| Nivel | Programa / Proyecto | Categoría | Descripción del Riesgo | Criticidad del riesgo |
|---------------------|--|-----------------------------|---|-----------------------|
| Proyectos Generales | P0.01 - Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación | Administración del Proyecto | El plazo para el análisis y aprobación del Modelo de Administración del Portafolio es mayor al requerido por el Portafolio de Innovación. | Extremo |
| Proyectos Generales | P0.01 - Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación | Recursos | Limitaciones en los recursos aprobados para la administración del Portafolio. | Extremo |

Fuente: PwC.

En la tabla anterior, se puede observar que los riesgos con criticidad extrema se encuentran relacionados con la *Habilitación del Modelo de Administración del Portafolio de Innovación*, específicamente con el plazo para el análisis y aprobación, así como las limitaciones en los recursos aprobados; situaciones expuestas por esta Auditoría en los informes ATIC-185-2016 y ATIC-210-2017. Adicionalmente, también es de consideración los riesgos catalogados como “Muy Alto” adjuntos en el anexo 2 de este oficio.

Por lo antes expuesto, existen factores que podrían obstaculizar la **oportunidad** para dotar a la Institución de herramientas tecnológicas, procesos integrados basados en mejores prácticas probadas a nivel mundial u otros elementos para mejorar la eficiencia de los procesos de toma de decisiones,

Por otra parte, es pertinente señalar que la justificación del proyecto obedece a diversos componentes entre los cuales se pueden mencionar la atención de las recomendaciones del Máximo Órgano Contralor, los acuerdos de Junta Directiva y los objetivos planteados en el Plan



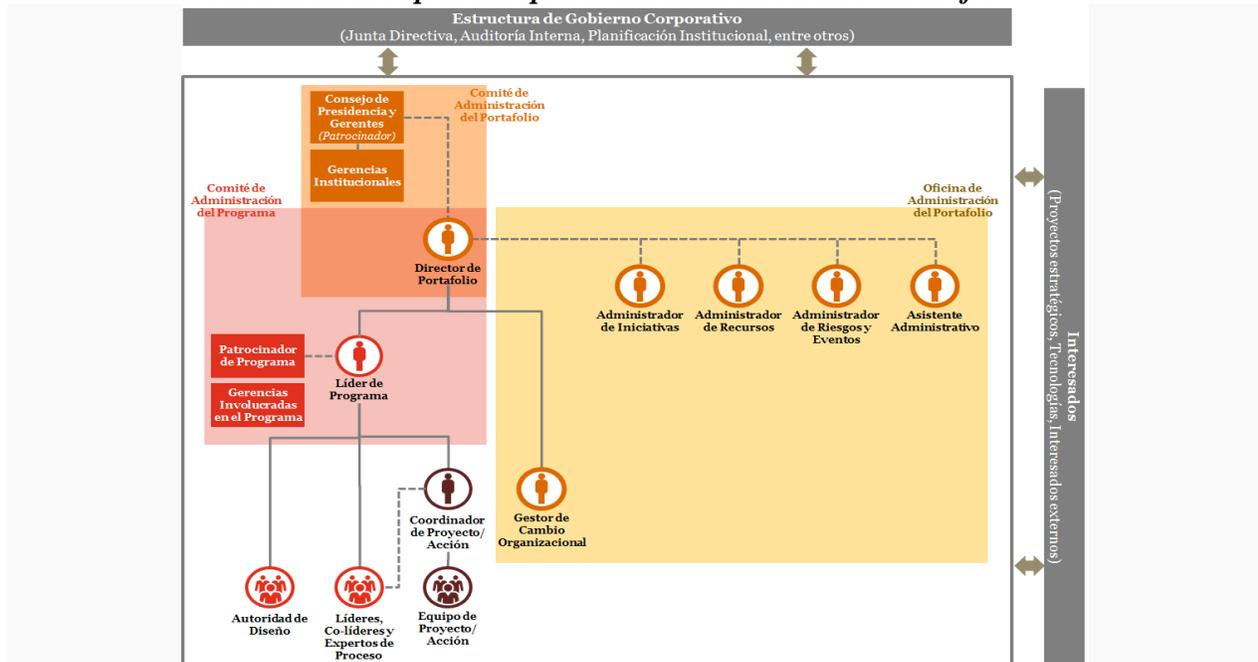
Estratégico Institucional “Una CCSS hacia el 2025”, donde se establece un mandato para orientar los esfuerzos de la Caja a proveer una mayor calidad en los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales a la población.

En conclusión, es necesario se analice lo indicado en el presente oficio y considerar el abordaje de al menos las siguientes observaciones:

- 1. El proyecto a realizar por la Administración Activa es de considerable impacto institucional, por la relevancia de sus procedimientos y la **necesidad del abordaje integral de la información financiera contable y de costos para la toma de decisiones**; por tanto, resulta significativo que las instancias correspondientes formulen y ejecuten estrategias de implementación, incluyendo medidas para minimizar el riesgo y asegurando el cumplimiento de sus objetivos, requerimientos y términos de tiempo y costo preestablecidos, de ahí la importancia del monitoreo periódico por parte de las unidades responsables, lo cual es relevante ante los diversos cambios que han surgido en su alcance a través del tiempo.*
- 2. Se debe considerar sobre la ejecución de las iniciativas generales y complementarias, la utilización de mejores prácticas asociadas a la gestión de proyectos tales como: definición de alcances y objetivos, establecimiento de actividades necesarias para generar los productos, la estimación de los recursos, tiempos y esfuerzos requeridos para cada una de las tareas definidas o la dependencia entre las diversas actividades. Del mismo modo, la efectiva comunicación entre los equipos que conforman el proyecto, el seguimiento y reporte sobre el avance, así como la gestión óptima de los cambios y riesgos, entre otros.*
- 3. Debe recordarse la responsabilidad de la estructura de gobierno corporativo definido por la Caja para administrar el portafolio de innovación y garantizar el logro de los objetivos generales del Proyecto, la cual se muestra a continuación.*

Figura 4

Estructura de Gobierno Corporativo para la Administración del Portafolio de Innovación



Fuente: PwC.

Este modelo adquiere relevancia al definir roles, funciones y estructura requeridos para gestionar el plan de innovación; distribución y niveles de responsabilidad; potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional; una estimación de los costos directos e indirectos para la implementación, entre otros elementos.

4. *Respecto del tema de riesgos es necesario garantizar el debido tratamiento de los identificados en el desarrollo de la fase cero, y los que surjan de la ejecución de las fases posteriores, en aras de evitar su materialización y reducir el impacto a nivel de proyecto, así como en los procesos institucionales involucrados. Lo anterior considerando los ámbitos técnico, organizacional, de recursos, funcional, de administración de proyecto, estratégico y demás aplicables a esta iniciativa institucional, así como la criticidad definida para cada uno de ellos.*

Lo anterior en consideración de las responsabilidades establecidas en el Plan de Innovación para la Junta Directiva Institucional, que incluye el velar por la alineación del Portafolio de Innovación con la estrategia de negocio y de TI, conocer los riesgos de TI relacionados con el Portafolio de Innovación y su impacto en la organización y finalmente, dar seguimiento (a nivel general) al logro de las metas estratégicas de TI que son apoyadas con el Portafolio de Innovación.



5. *Tomar medidas de acción inmediatas para atender los factores que han influido en el plazo transcurrido respecto del avance del Plan de Innovación, en detrimento de la oportunidad en el establecimiento del Modelo de Gobierno requerido, así como de la implementación de la solución identificada a nivel de la CCSS para resolver las debilidades que en materia financiera fueran detectadas por la Contraloría General de la República en su momento, y por la firma consultora en la fase cero, relacionadas con la obsolescencia de sistemas de información, catálogos de cuentas contables, sistema de costos, entre otros de relevancia institucional.*
6. *Garantizar en forma inmediata el cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva emitidos en torno al Plan de Innovación, brindando un informe detallado a ese Jerarca en la brevedad posible sobre el estado actual, y sobre el abordaje actual y proyectado para la debida atención de lo dispuesto por ese Ente. Lo anterior considerando el atraso evidenciado por la Auditoría y expresado en el presente oficio, en relación con este tema, y que por ende afecta la continuidad del proyecto, y la oportunidad en la mejora de los procesos que conforman esta iniciativa.*

En ese sentido debe otorgarse particular atención a los acuerdos tomados en el artículo N° 25 de la sesión N°8901 celebrada el 27 de abril del 2017, de los cuales ha transcurrido más de dieciséis meses sin observarse avance significativo alguno en ese sentido.

Por tanto, esta Auditoría advierte las observaciones del presente oficio con el propósito de que, en consideración del marco normativo vigente, la Administración adopte las acciones tendientes a resolver las oportunidades de mejora señaladas con el fin de lograr el beneficio que justificó la definición del Plan de Innovación para la Mejora en la Gestión Financiera, Administrativa y Financiera.

AUDITORÍA

MBA. Jorge Arturo Hernández Castañeda
AUDITOR INTERNO

JAHC/RAHM/EZCH/trg

Ci: *Mba. Emily Segura Solís, Secretaria, Junta Directiva.*
Lic. Robert Picado Mora, Subgerente, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, Director, Dirección de Cobros.
Auditoría.



ANEXO 1
CRONOGRAMA DE TAREAS PARA EL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN PÚBLICA
(ESCENARIO POSITIVO) VERSIÓN 3
2018LN-000008-5101

| <i>Solicitud de Mercadería para Consumo: 28-2612444 F</i> | | <i>Código: 0-12-05-0001</i> | | |
|--|--|-----------------------------|----------------------------|------------------|
| <i>Objeto: Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social</i> | | <i>Fecha de Invitación:</i> | <i>16 de marzo de 2018</i> | |
| <i>Descripción (ACTIVIDAD)</i> | | <i>Tiempo DH</i> | <i>Fechas Propuestas</i> | |
| <i>1</i> | <i>APERTURA DEL CONCURSO Art. 41 de la LCA y 93 del RLCA</i> | <i>73</i> | <i>73</i> | <i>9-jul-18</i> |
| <i>TOTAL DE DIAS CARTELES</i> | | <i>73</i> | | |
| <i>2</i> | <i>ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS OFERTAS Art. 80 R.L.C.A.</i> | <i>5</i> | <i>35</i> | <i>16-jul-18</i> |
| <i>5</i> | <i>ANALISIS, SUBSANACIÓN Y RECOMENDACIÓN TÉCNICA DE LAS OFERTAS</i> | <i>15</i> | | <i>8-ago-18</i> |
| <i>7</i> | <i>ESTUDIO RAZONABILIDAD DE PRECIOS CONT. COSTOS</i> | <i>15</i> | | <i>29-ago-18</i> |
| <i>8</i> | <i>SOLICITUD Y CONFECCIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CONTENIDO PRESUPUESTARIO</i> | <i>0</i> | | <i>29-ago-18</i> |
| <i>TOTAL DE DIAS ANALISIS</i> | | <i>35</i> | | |
| <i>10</i> | <i>ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LA PLANTILLA DE ADJUDICACIÓN</i> | <i>2</i> | <i>25</i> | <i>31-ago-18</i> |
| <i>11</i> | <i>REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN JURÍDICA</i> | <i>5</i> | | <i>7-sep-18</i> |
| <i>12</i> | <i>CONFECCIÓN PLANTILLA RESUMEN DE NEGOCIO</i> | <i>3</i> | | <i>12-sep-18</i> |
| <i>13</i> | <i>ANÁLISIS COMISIÓN ESPECIAL DE LICITACIONES</i> | <i>10</i> | | <i>26-sep-18</i> |
| <i>14</i> | <i>DICTADO DEL ACTO DE ADJUDICACION POR EL ORGANO COMPETENTE</i> | <i>5</i> | | <i>3-oct-18</i> |
| <i>FECHA MAXIMA PARA ADJUDICAR (ART. 95 del RLCA)</i> | | <i>146</i> | | <i>18-feb-19</i> |
| <i>15</i> | <i>NOTIFICACIÓN DE LA ADJUDICACIÓN</i> | <i>5</i> | <i>72</i> | <i>10-oct-18</i> |



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORÍA INTERNA**

| | | | | |
|----|---|------------|------------|-------------|
| 16 | PLAZO PARA RECURRIR O APELAR EL ACTO FINAL (10 D.H.), | 10 | | |
| 17 | ESTUDIO DE ADMISIBILIDAD (10 D.H.). | 10 | | 25-oct-18 |
| 18 | RESOLUCIÓN DE RECURSO DE APELACIÓN | 42 | | 7-ene-19 |
| | SOLICITUD Y RENDIMIENTO DE GARANTIA DE CUMPLIMIENTO | 5 | | 14-ene-19 |
| 18 | TOTAL DIAS ADJUDICACIÓN | 320 | | |
| 19 | CONFECCION DE CONTRATO | 3 | 35 | 17-ene-19 |
| 20 | REVISIÓN Y FIRMA DE LA ORDEN DE COMPRA O CONTRATO | 2 | | 21-ene-19 |
| 21 | REMISIÓN A LA CGR PARA REFRENDO CONTRALOR | 3 | | 24-ene-19 |
| 22 | REFRENDO CONTRALOR | 25 | | 28-feb-19 |
| 23 | COMUNICACIÓN AL ADJUDICATARIO PARA EL RETIRO DEL CONTRATO | 2 | | 4-mar-19 |
| | TOTAL DE DIAS CONTRATOS | 35 | | |
| | TOTAL, DE DIAS DEL CRONOGRAMA | 463 | 240 | 11,4 |

Fuente: Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios, Área de Adquisiciones de Bienes y Servicios.

OBSERVACIONES: 1) Los tiempos indicados en el cronograma para cada actividad responden a estimaciones de duración y eventualmente podrían cambiar. Asimismo, dicho cronograma no es exhaustivo, por lo que podrían surgir otras contingencias no establecidas en el mismo.



ANEXO 2
RIESGOS GENERALES Y DE PROYECTOS GENERALES – RIESGOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

| <i>Nivel</i> | <i>Programa/ Proyecto</i> | <i>Categoría</i> | <i>Descripción del Riesgo</i> | <i>Criticidad del riesgo</i> |
|-------------------|-------------------------------|--|---|----------------------------------|
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Administración del Proyecto</i> | <i>Hitos de los proyectos no son logrados en los plazos comprometidos y comunicados a los interesados del Portafolio.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Administración del Proyecto</i> | <i>Tiempos no expeditos para la toma de decisiones sobre los procesos y reglas de negocio a implementar en las soluciones tecnológicas; sea por prioridades no alineadas con la estrategia institucional, o bien, porque los períodos de análisis se hacen prolongados.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Administración del Proyecto</i> | <i>Requisitos y plazos prolongados para apoyar contrataciones o adquisiciones.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Estratégico</i> | <i>Falta de patrocinio por parte de las Gerencias, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Estratégico</i> | <i>Cambios en leyes, normativa, estrategias o metodologías que afecten las necesidades de los procesos meta, así como las estimaciones o eficiencia en los esfuerzos asociados al Portafolio de Innovación.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Estratégico</i> | <i>Iniciativas no gestionadas en forma integral con el Portafolio de Innovación impactan de manera significativa sobre los programas y proyectos en desarrollo.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Funcional</i> | <i>Demoras en el tiempo de aprobación de las normativas que soportarán los procesos meta y soluciones a implementar.</i> | <i>Muy Alto</i> |



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORÍA INTERNA

| | | | | |
|----------------------------|--|-----------------------|---|-----------------|
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Funcional</i> | <i>Cambios a los sistemas o interfaces actuales gestionados de forma desintegrada con el Portafolio de Innovación.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Portafolio</i> | <i>General</i> | <i>Técnico</i> | <i>Los sistemas actuales no cuentan con la funcionalidad para generar la información requerida por las interfaces de las nuevas soluciones.</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Proyectos Generales</i> | <i>P0.01 - Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación</i> | <i>Organizacional</i> | <i>No habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Proyectos Generales</i> | <i>P0.02 - Habilitar la gestión de cambio organizacional</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Incertidumbre y resistencia ante el proceso de cambio</i> | <i>Muy Alto</i> |
| <i>Proyectos Generales</i> | <i>P0.03 - Actualizar las funciones en línea con la implementación de los procesos y soluciones tecnológicas</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Incompatibilidad de la actualización de funciones con las recomendaciones y cambios generados por el Proyecto de Reestructuración.</i> | <i>Muy Alto</i> |

Fuente: PwC.

