



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-133798**

**AS-AFINPE-0020-2025**

26 de febrero de 2025

Máster  
Mónica Taylor Hernández, presidenta ejecutiva  
**PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102**

Estimada señora:

**ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre cumplimiento de Acuerdos de Junta Directiva relacionados con el Plan de Innovación.**

La Auditoría Interna en cumplimiento de sus labores de fiscalización, asesoría y prevención, y las competencias establecidas en el artículo 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno 8292, así como las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con la implementación progresiva del Plan de Innovación.

**1. ANTECEDENTES**

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 10° de la sesión N° 9324, celebrada el 10 de abril del año 2023, acordó:

**“ACUERDO SEGUNDO**

*Aprobar el conjunto de medidas correctivas contenido en el GF-1205-2023 PE-DPI-207-2023 GF-PIMG-0530-2023 que buscan solventar las deficiencias y omisiones institucionales advertidas por la Auditoría Interna e Instancias administrativas, en la ejecución del Programa Plan de Innovación que han afectado las actividades del proyecto y que han generado un atraso de dos años en su puesta en marcha. Lo anterior con el fin de recuperar un proyecto de gran importancia estratégica para la Institución. En consecuencia, se aprueba la propuesta del cronograma y **tolerancias del Programa Plan de Innovación**, de modo que pueda continuar desarrollando las actividades con el objetivo de que la salida en vivo se realice en **enero de 2025**.” (el subrayado no pertenece al original).*

Mediante oficio GF-1205-2023/PE-DPI-207-2023/GF-PIMG-0530-2023, 24 de marzo de 2023, suscrito por Ing. Susan Peraza Solano, Directora, Dirección de Planificación Institucional, se presentó el Informe para el cumplimiento del Acuerdo de Junta Directiva artículo 4° de la sesión n°9315, donde se estableció *VII. Modelo de Tolerancias en alcance, tiempo y costos*, en los siguientes términos (en se momento el Director Plan de Innovación era el Lic. Manuel Montillano Vivas y el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, fungía como Gerente Financiero):

**Cuadro # 1**  
**Modelo de Tolerancias en alcance, tiempo y costos**  
**Plan de Innovación**

Área de Tolerancia	Nivel de tolerancia	Instancia que propone	Instancia que aprueba
Alcance	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva
Costo	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva
Tiempo	Cualquier desviación	Dirección Programa Plan de Innovación	Junta Directiva

Fuente: Presentación Atención: artículo 4° de la sesión N° 9315, celebrada el 27 de febrero del año 2023





Del cuadro anterior, se desprende que cualquier variación en el alcance, costo o tiempo del proyecto Plan de Innovación, sería puesta en conocimiento por parte de la Dirección Plan de Innovación y debía ser llevado a Junta Directiva para la respectiva aprobación.

Asimismo, mediante Sesión de Junta Directiva de la sesión N° 9325, artículo 29° celebrada el 13 de abril de 2023, se estipuló:

**“ARTICULO 29°**

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

**ACUERDO PRIMERO**

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

Mediante el informe adjunto al oficio PE–DPI-247-2023, del 13 de abril de 2023 y la presentación realizada por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora de Planificación Institucional, la Junta Directiva, denominado “Propuesta de estructura, roles y funciones del recurso humano involucrado en la gestión y ejecución de programas y proyectos estratégicos” establece:

**Imagen # 2  
Roles de Gobernanza  
Proyecto Plan de Innovación**

**Tabla 1. Principales roles y sus funciones generales en la gestión y ejecución de programas y proyectos estratégicos**

Rol	Responsable	Función General
Comité Ejecutivo del Portafolio Estratégico Institucional	Junta Directiva Consejo de Presidencia y Gerentes	Responsable por tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, inversiones y prioridades que permitan alinear su desarrollo con la visión de la CCSS.

Fuente: Informe adjunto al oficio PE–DPI-247-2023, del 13 de abril de 2023

De la imagen anterior, se desprende que la Junta Directiva en su “Rol estratégico institucional”, tiene la responsabilidad de tomar las decisiones en cuanto al alcance, las inversiones y las prioridades. Estas decisiones son cruciales para asegurar que el desarrollo del proyecto esté alineado con la visión de la CCSS.

A través del oficio PE-5479-2024/GF-4945-2024/GL-2512-2024/GG-PIMG-1990-2024 del 30 de diciembre 2024, suscrito por la M.Sc. Laura Ávila Bolaños, Presidenta Ejecutiva en esa oportunidad, Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, Dr. Esteban Vega de la O, Gerente de Logística y el Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación, se indicó que la salida en vivo del ERP de los módulos Gestión de Portafolios (PPM) y el módulo de Proyectos (PS) se estableció para el 03 de enero 2025, y con respecto al resto de los módulos se definió una salida en vivo en forma progresiva.



Por medio del oficio PE-DPI-0003-2025 del 08 de enero de 2025, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora, Dirección de Planificación Institucional, remitido a la M.Sc. Laura Ávila Bolaños, Presidenta, Presidencia Ejecutiva y al M.Sc. Héctor Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación, se realizó recordatorio de que el proceso de control de cambios en caso de presentarse desviaciones en el alcance, tiempo y costo del Programa Plan de Innovación, así como con la modificación de la salida en vivo progresiva de enero 2025 a marzo 2025, **debía ser aprobada por Junta Directiva según la estructura de control y aprobación de cambios definido en el artículo 10 de la sesión N°9324 celebrada el 10 de abril de 2023.**

En la Sesión Extraordinaria 9492 de Junta Directiva del 06 de febrero 2025, se presentó el Informe de avance de Implementación del ERP de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante el cual el Lic. Héctor Arias Mora, director de la Dirección Plan de Innovación, indicó que según la hoja de ruta para la implementación del ERP la salida en vivo de la totalidad de los módulos estaría programada para el **03 de marzo 2025**.

Aunado a lo anterior, en la Sesión Ordinaria N° 9496 del 20 de febrero 2025, donde el M.Sc. Héctor Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación presentó el Informe de avance de salida en vivo progresiva del ERP en la CCSS, se manifestó que esta se trasladaría de la puesta en operación de los módulos restantes a la fecha máxima del **01 de abril de 2025** y como parte de las consideraciones se requeriría una disponibilidad de horas de soporte por demanda del implementador de hasta **19.000 horas máximas (\$950.000)**.

## 2. SOBRE LA MODIFICACIÓN DEL TIEMPO EN LA SALIDA EN VIVO PROGRESIVA DE ERP

Se determinó que las modificaciones del plazo en el proyecto del ERP, de enero 2025 a marzo 2025, aumentaron el tiempo de la salida en vivo progresiva en 42 días, sin embargo, esa modificación carece de la aprobación por parte de la Junta Directiva, en cumplimiento con el modelo de tolerancias establecido en la sesión N° 9324 del 10 de abril de 2023.

Asimismo, el traslado de la salida en vivo progresiva para 14 de los módulos del ERP de marzo 2025 a abril 2025, representa un aumento de 64 días desde la última fecha aprobada por la Junta Directiva, y de la misma forma, carece de la aprobación por parte del Órgano Colegiado.

## 3. SOBRE LA MODIFICACIÓN DEL COSTO EN LA SALIDA EN VIVO PROGRESIVA DEL ERP

Mediante la Adenda N.3 al Contrato 2020-09, Licitación Pública No 2018LN-000008-5101 "Adquisición e Implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la CCSS" se modificó el detalle relacionado con el **consumo de horas referente al entregable 29 Soporte Post- Implementación** para la **ejecución de las solicitudes de cambio**<sup>1</sup>, para lo que nos interesa, se detalla:

"CLÁUSULA CUARTA - Consumo de horas, Referente al Entregable 29. Soporte post-implementación La "Cláusula Tercera – De las Obligaciones de los Contratistas", inciso "A" y "Cláusula Décima Sexta - Aceptación de términos" ambos del contrato, concierne al cumplimiento integralmente con lo solicitado en el cartel y a lo ofertado, por lo que el aparatado "4.7.6.5 Servicios de soporte post-implementación del Proyecto" incisos A., B. y H. del cartel, se modifica para que en adelante se lea de la siguiente manera:

"...4.7.6.5 Servicios de soporte implementación del Proyecto

A. El soporte de consultoría implementación requiere hasta un máximo **de 5000 horas, que serán utilizadas por la CCSS contra demanda**. Este servicio podrá ser utilizado y estará vigente durante todo el plazo de la ejecución de la contratación. La CCSS estará exenta del pago de las horas no

<sup>1</sup> Concepto de solicitudes de cambio según la "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos" (Quinta edición): "4.3.3.3 Solicitudes de Cambio: Una solicitud de cambio es una propuesta formal para modificar cualquier documento, entregable o pedir un cambio a la línea base. Una solicitud de cambio aprobada reemplazará el documento, el entregable o la actualización de la línea base asociados y puede resultar en una actualización a otras partes del plan para la dirección del proyecto. Cuando se detectan problemas durante la ejecución del trabajo del proyecto, se emiten solicitudes de cambio que pueden modificar las políticas o los procedimientos, el alcance, el costo, el presupuesto, el cronograma o la calidad del proyecto (...)"



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

consumidas. Las horas consumidas serán pagadas mensualmente cubriendo todas las incidencias cerradas con corte al último día hábil de cada mes.

B. Serán considerados como servicios de soporte implementación, los aspectos técnicos propios de la implementación del ERP, los requerimientos en la etapa de "Pruebas integrales de aceptación", y su integración con los sistemas institucionales (es responsabilidad de la CCSS toda integración fuera del ERP), así como para atender incidencias planteadas por los usuarios por medio de la Mesa de Ayuda, las cuales no han podido ser resueltas por los equipos de trabajo de la CCSS y han sido escaladas para atención de la consultoría.

H. Los niveles de servicio requeridos para la atención de incidencias por parte del adjudicatario son los siguientes:

a. Incidencias criticidad alta: se deben atender en 1 hora o menos, diagnosticar en 3 horas hábiles o menos.

b. Incidencias criticidad media: se deben atender en 3 horas o menos, diagnosticar en 8 horas hábiles o menos.

c. Incidencias criticidad baja: se deben atender en 8 horas, diagnosticar en 32 horas hábiles o menos. Se exime de toda responsabilidad al contratista en aquellos casos que la solución dependerá del fabricante y por lo cual la CCSS deberá brindar los accesos necesarios al fabricante para que brinde el soporte. Razón por la cual los plazos de atención dependerán del fabricante y no serán imputables al contratista..." (La negrita no corresponde al original)

No obstante, el M.Sc. Héctor Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación, manifestó en la Sesión Ordinaria N° 9496 del 20 de febrero 2025, la necesidad de la Administración de utilizar horas de acompañamiento por 19.000 horas, siendo que las horas contratadas fueron de 5000, por tanto, se estaría generando una brecha de 14.000 horas equivalente a \$700.000 que aumentarían el costo del contrato inicial, por ende, según el modelo de tolerancias todo cambio en el costo del proyecto debía ser aprobado por Junta Directiva.

**Cuadro # 2**  
**Cambios en el costo del proyecto Plan de Innovación**

Detalle	Monto	Aumento
<b>Contrato inicial 2020-09</b>	<b>\$15,545,597.10</b>	
Adenda # 2 Licencias	\$955,500	6.5%
Adenda # 3 Traslado salida en vivo enero 2023 a enero 2025	\$ 1,375,545.02	8.85%
Propuesta Traslado de marzo 2025 a abril 2025	<b>\$ 700,000.00</b>	<b>4.50%</b>
<b>Total</b>	<b>\$18,576,642.12</b>	<b>19.50%</b>

Fuente: Elaboración propia

La ausencia de acatamiento de los acuerdos de la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) puede generar implicaciones legales y administrativos, ya que los acuerdos de la Junta Directiva son vinculantes y deben ser cumplidos por todas las partes involucradas, correspondiendo a un acto administrativo de un proceso formal y legal mediante el cual, la Junta Directiva toma decisiones y establece directrices que deben ser cumplidas.

El Reglamento Interno de la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, JD-R001, Setiembre 2021

*"Artículo 30° De la firmeza de los acuerdos*

*Podrá declararse en firme un acuerdo durante la misma sesión en que se tome, con el voto favorable de los dos tercios del total de los miembros que integran la Junta Directiva. Todo acuerdo quedará en firme con la aprobación del acta en la sesión ordinaria siguiente.*

*Artículo 31° Notificación y plazo de cumplimiento de los acuerdos.*

*Una vez en firme un acuerdo, el mismo será comunicado por parte de la Secretaría de Junta Directiva a través de los medios y formatos correspondientes establecidos. Dicha notificación será la que dicte el inicio del plazo para el cumplimiento de los acuerdos emitidos por el órgano colegiado.*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

### CONSIDERACIONES FINALES

De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento, relacionados con la modificación del tiempo y el costo de la salida en vivo progresivo del proyecto Plan de Innovación de enero a abril 2025, y el potencial aumento en el contrato inicial de un 4.50%, equivalente a \$700,000 por horas de acompañamiento, así como, de lo definido en el *Modelo de Tolerancias en alcance, tiempo y costos* aprobado en el acuerdo de Junta Directiva artículo 4° de la sesión N°9315, se requiere que éstos aspectos, sean aprobados por el Órgano Colegiado, con la finalidad de asegurar el cumplimiento estricto de los acuerdos de Junta Directiva, específicamente los cambios propuestos en la Sesión Ordinaria N° 9496 del 20 de febrero 2025, garantizando así la correcta ejecución y éxito del proyecto Plan de Innovación.

Por lo anteriormente expuesto, con el fin de aportar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa de los aspectos descritos, con el fin de que sean valorados con la finalidad de acatar estrictamente el ordenamiento jurídico y técnico. Cabe recalcar que todas las decisiones estratégicas requeridas para uno de los proyectos más importantes y trascendentales a nivel Institucional deben ampararse en criterios técnicos, financieros y administrativos y en apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, legalidad, transparencia, buen gobierno y satisfacción del interés público, para proteger adecuadamente las actuaciones del Jerarca y unidades técnicas

Realizadas las consideraciones anteriores, se solicita, mantener informado a este Órgano de Fiscalización y Control de las acciones realizadas.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA



M Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/ayms

C.

Ing. Carolina Arguedas Vargas, jefe, Secretaría Junta Directiva – 1101

Dr. Alexander Sánchez Cabo, gerente a.i. Gerencia Médica-2901

Lic. Gustavo Picado Chacón, gerente, Gerencia Financiera -1103

Msc. Gabriela Artavia Monge, gerente a.i. Gerencia Administrativa-1104

Dr. Esteban Vega de la O, gerente Gerencia Logística -1106

Ing. Jorge Granados Soto, gerente Gerencia Infraestructura Y Tecnologías -1107

Lic. Jaime Barrantes Espinoza, gerente Gerencia Pensiones-9108

Ing. Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional-2902

Lic. Héctor Rubén Arias Mora, director Dirección Plan de Innovación-1184

Auditoría

Referencia: ID-133798



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

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

---