



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-138622**

AS-AFINPE-0050-2025

27 de mayo de 2025

Máster

Mónica Taylor Hernández, presidenta ejecutiva en su rol de patrocinadora del Plan de Innovación.

PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102

Licenciado

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimada (o) señora (r):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre consideraciones estratégicas para la continuidad operativa ante la Implementación del 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-0705-2025 del 08 de mayo de 2025.

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

En la Sesión Extraordinaria 9492 de la Junta Directiva, celebrada el 06 de febrero de 2025, se presentó el Informe de Avance de Implementación del ERP de la Caja Costarricense de Seguro Social, el Lic. Héctor Arias Mora,



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

director de la Dirección Plan de Innovación, informó 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**.

Por otro lado, en la Sesión Ordinaria N° 9496 del 20 de febrero de 2025, nuevamente se presentó el Informe de Avance de la salida en vivo progresiva del ERP en la CCSS, mediante el cual se trasladó la fecha de la salida en vivo para el resto de los módulos para el **1 de abril de 2025**, aumentando el contrato inicial N°2020-09, Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101, adenda # 4 para un total de \$950.000.00 por 19.000 horas de acompañamiento.

Posteriormente, mediante la Sesión Ordinaria N° 9505, de Junta Directiva, en el Artículo 3º, celebrada 20 de marzo 2025, se indicó la modificación de la postergación de la fecha de salida en vivo a productivo para **mayo de 2025**

Finalmente, el 06 de mayo 2025, por medio del Acta de Compromiso Gerencial firmado la M.Sc. Mónica Gabriela Taylor Hernández, Presidenta Ejecutiva, Cuerpo Gerencial y el M.Sc. Héctor Rubén Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación, se tomó la decisión nuevamente de trasladar la salida en vivo progresiva del ERP-SAP para **junio 2025**.

2. RIESGOS ANTE UNA EVENTUAL SALIDA INTERANUAL ERP

Sobre este tema, es importante resaltar el "*Informe Análisis de escenarios para implementación ERP*" que realizó la firma de acompañamiento PwC en el 2022 como parte de un análisis de escenarios, en esa oportunidad, no se tenía la certeza de mantener la salida en vivo en enero 2023, por ende, se generó información para orientar la toma de decisiones y la replanificación de la estrategia para la implementación del ERP, considerándose 3 escenarios. Siendo que el escenario 2: Go Live en julio 2023, suponía una salida interanual como la planteada actualmente en la Institución para junio 2025, donde se destacaron los siguientes riesgos asociados a una salida en ese contexto:

- **Complejidad de la implementación:** Realizar un inicio de operaciones interanual requiere un corte de todas las operaciones de todos los procesos en alcance. Esto implica un esfuerzo adicional para la CCSS equivalente o mayor al esfuerzo requerido para realizar el cierre anual normal. La cantidad de partidas abiertas y el volumen de información a migrar y conciliar es varias veces mayor que en un cierre anual.
- **Impacto sobre el esfuerzo de las unidades usuarias para el inicio de operaciones:** Para iniciar en cualquier fecha interanual, se requiere realizar un corte en las operaciones y en los sistemas legados, el cual es la base para la migración de datos al ERP. Este corte es similar al que se debe realizar al cierre anual, pero con la complejidad adicional de tratar todas las partidas de resultados y ejecución presupuestaria que no son requeridos en un corte anual. Esto representa una carga de trabajo importante para las unidades usuarias.
- **Impacto sobre la migración, carga y certificación de datos:** Las actividades de migración de datos se verían impactadas, ya que además de la migración planificada, se tendrían que considerar posibles cargas automáticas para operaciones como órdenes de compra, ejecución y reservas presupuestarias asociadas a las órdenes de compra pendientes. Dependiendo del volumen, también puede requerirse carga de órdenes de producción y órdenes de mantenimiento.
- **Impacto sobre la normativa y transitorios para operación del ERP:** En un inicio interanual, no es factible migrar detalles transaccionales. Por lo tanto, una parte de la información transaccional detallada se mantiene en los sistemas legados y otra parte estaría almacenada en el ERP. Se requeriría establecer transitorios para la preparación de presupuesto con apoyo del ERP, con especial atención a aspectos de expectativas.



- **Impacto sobre la estabilización del ERP:** La estabilización del sistema se proyecta para tres meses, especialmente por la complejidad organizativa de la puesta en marcha. Se espera una mayor demanda de soporte para la mesa de ayuda y equipo de soporte del Plan de Innovación para la puesta en productivo y estabilización.
- **Impacto sobre costos adicionales del proyecto:** Cualquier desfase con respecto a los planes originales aprobados tiene una implicación en tiempos, esfuerzos y costos. En este escenario, se contabiliza una desviación de seis meses con respecto al plan inicial, lo cual conlleva costos internos, costos de inicio de operaciones y estabilización, y costos externos.
- **Impacto sobre posicionamiento estratégico del proyecto:** Aunque se disminuye el impacto en los atrasos, la complejidad de un Go Live interanual puede generar una posibilidad alta de que el inicio de operaciones no se complete (salida en falso), afectando la imagen y posición estratégica del proyecto.

Aunado a lo anterior, en el Informe de Avance de Programa ERP No.44, febrero de 2025 elaborado por la firma de acompañamiento PwC, se indicó

“Una salida en vivo interanual, como es el caso de la salida que la CCSS se ve obligada a ejecutar al no iniciar operaciones en el ERP en el mes de enero como estaba previsto, implica esfuerzos adicionales para la Institución, ya que debe no solo prepararse los saldos de inicio de año, sino también definir y ejecutar una estrategia para la migración de los movimientos y saldos de los meses cuya ejecución se realice fuera del ERP, buscando minimizar las pérdidas de control en la información de estos meses. Además, conforme se vaya posponiendo la fecha de salida en vivo, se van incrementando significativamente el volumen y la complejidad que conllevaría la salida en vivo para la Institución.”

Por tanto, una salida en vivo interanual del ERP, como la prevista para junio de 2025, representa un desafío significativo para la CCSS, ya que implica una complejidad operativa y técnica considerable, con altos riesgos asociados a la migración de datos, la carga de trabajo para las unidades usuarias, la necesidad de establecer normativas transitorias y un aumento en los esfuerzos de estabilización. Según los informes de PwC, esta estrategia, requiere una planificación rigurosa y una gestión efectiva del cambio para evitar impactos negativos en la continuidad operativa y en la percepción estratégica del proyecto

3. PENDIENTES CRÍTICOS ASOCIADOS

Sobre este tema, cabe resaltar que mediante el Acta de Compromisos Gerencial firmado la M.Sc. Mónica Gabriela Taylor Hernández, Presidenta Ejecutiva, Cuerpo Gerencial y el M.Sc. Héctor Rubén Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación, se determinó un total de **30 actividades requeridas** clasificadas como pendientes críticos para la salida en vivo en responsabilidad de las unidades firmantes. Aunado a lo anterior, se destaca que el módulo Gestión de Almacenes (EWM), se indica que entraría en productivo hasta el **31 de julio 2025**, lo anterior, se puede observar en el archivo adjunto al presente documento.

En concordancia con lo anterior, la Auditoría Interna, mediante el producto AS-AFINPE-0016-2025 titulado “Asesoría sobre elementos a considerar para la salida en vivo progresiva del ERP”, emitido el 19 de febrero de 2025, presentó a consideración de la Junta Directiva en su rol de órgano decisor estratégico y de la Presidencia Ejecutiva como patrocinadora del proyecto, una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la toma de decisiones. En particular, se propuso que, con el respaldo de la Dirección del Plan de Innovación y las Gerencias Institucionales como responsables del negocio, se certificara y validara una lista de al menos 13 elementos clave. Estos elementos incluidos en el anexo # 1 en el presente oficio, abarcan aspectos técnicos, administrativos y de apoyo, cuya revisión resulta fundamental para garantizar razonablemente una salida en vivo progresiva del ERP. El objetivo de lo anterior es salvaguardar el principio de continuidad operativa y minimizar el riesgo de afectaciones en los servicios esenciales que brinda la CCSS.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Derivado de la asesoría presentada, la Junta Directiva a través de la Sesión N° 9505 del 20 de marzo de 2025, acordó lo siguiente:

“ACUERDO SEGUNDO: Remitir el informe AS-AFINPE-0016-2025, a la Dirección del Plan de Innovación como ejecutor del Proyecto ERP, para que se analicen, tomen en cuenta e implementen las recomendaciones del ente Auditor.”

La identificación de 30 pendientes críticos y la postergación del módulo de Gestión de Almacenes hasta julio de 2025 reflejan la complejidad y los desafíos asociados con la implementación del ERP, siendo que la validación de elementos claves por parte de las unidades responsables será determinante para asegurar una salida en vivo progresiva, ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la CCSS.

CONSIDERACIONES FINALES

De conformidad con los elementos de hecho y de derecho expuestos en el presente documento, esta Auditoría con la finalidad de contribuir con los objetivos del control interno, relacionados con la evaluación y mejoramiento efectivo de los procesos de dirección en la Institución, insta a la administración al cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Control Interno, así como, el aseguramiento de la continuidad del negocio definido en el artículo # 4 de la Ley General de la Administración Pública, el cual establece que *“la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”*

No obstante, preocupa a este Órgano de Fiscalización, que no se haya logrado materializar la salida en vivo progresiva del ERP, la cual se ha pospuesto en cuatro ocasiones, aspecto que deriva a su vez en que se potencien los riesgos inherentes de una implementación interanual, dado que implica un corte de operaciones similar al cierre anual, pero con un volumen de datos y transacciones significativamente mayor. Esto conlleva una carga adicional para las unidades usuarias por los riesgos en la migración y conciliación de datos, y la coexistencia de información entre sistemas institucionales y el nuevo ERP. Aunado a lo anterior, los pendientes críticos identificados por la Administración y los elementos mínimos necesarios para una salida en vivo progresiva del ERP, evidencia su complejidad y la necesidad de una toma de decisiones informada y estratégica.

En ese orden de ideas, el análisis y valoración de estos riesgos es prioritaria, de tal forma que se garantice por parte de los dueños del negocio mediante una certificación u otro documento que se considere pertinente, que han sido medidos, analizados, valorados y mitigados, con la finalidad de que una vez puesto en operación completa el ERP, existan las medidas que permitan atender aquellos que se puedan llegar a materializar.

Asimismo, este análisis de riesgos servirá a la Alta Gerencia y a la Dirección del Plan de Innovación el poder tomar decisiones técnicamente fundamentadas para el resguardo de la continuidad de las operaciones y por ende la prestación de los servicios de salud a la población.

En este contexto, la Auditoría Interna pone a disposición de la Administración Activa el oficio de marras, en el marco de un ejercicio responsable de gobernanza, de tal forma que la implementación del ERP cumpla con los objetivos establecidos, preservando la continuidad operativa de los servicios y evitando afectaciones en el entorno productivo, sin comprometer la operación de los procesos, tales como: saturación de los niveles de soporte, resistencia a utilizar el nuevo sistema por parte de los usuarios o impactos operativos como la imposibilidad de despachar medicamentos de los almacenes hacia los hospitales o áreas de atención, atrasos en los procesos de compras, problemas con el pago a proveedores, imposibilidad de reportar equipos críticos que requieren mantenimiento, falta de información financiera confiable, integrada y oportuna entre otras afectaciones.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Por lo anteriormente expuesto, a fin de aportar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa a esa Administración a efectos de que se analice lo expuesto, para que las decisiones adoptadas en cuanto a la salida en vivo del ERP, se adopten respetando los principios de eficiencia, eficacia, economía, legalidad, transparencia, buen gobierno y la satisfacción del interés público.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sanchez Carrillo
Auditor

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 Artavía 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
Auditoría Interna 1111.

Referencia: ID-138622



Anexo # 1

Tabla # 1

Elementos técnicos, administrativos y de apoyo esenciales para la salida en vivo progresiva del ERP

1 Revisión de Preparativos Técnicos:
1.1 Interfaces finalizadas y cuyas pruebas sean satisfactorias de los siguientes sistemas: EDUS, SIFA, SIPE, NOVAPLAN, MIFRE, GCREDIT, GETI, RCPI, SCI, SICERE, SICO, SIGC, SINU, SIP, SILC (P1.15).
1.2 Preparación y migración de Datos: Verificar que todos los datos hayan sido conciliados y migrados correctamente desde los sistemas institucionales al ERP en los proyectos P1.05 Preparación de datos, el P1.06 Datos inventarios y valuación activos, el P1.08 Inventario despiece, el P1.11 Cuentas contables y el P1.12 Datos procesos productivos.
1.3 Definición de normativas: Normas, políticas o procedimientos que incluyan actividades y responsables aprobados por las Gerencias en conjunto con la Dirección Plan de Innovación (P1.17).
1.4 Infraestructura Técnica: Comprueba que los servidores, redes y hardware estén listos para soportar el nuevo ERP sin problemas de capacidad o rendimiento, así como la asignación formal de las 12.002 licencias (P1.14).
1.5 Definición y aprobación de estrategia de retiro para los sistemas que serán desconectados SIF, SIPA, SIGES, SCBM, SICS, SOCO, SII, SCH, BINM, SCBA, SIIP, SIPO, SPIT (P1.13).
1.6 Aprobación y pruebas con los dueños del negocio de las nuevas configuraciones requeridas a través de las solicitudes de cambio para mejoras del sistema.
1.7 Involucramiento y aprobación de los dueños del negocio (Gerencias Institucionales) en las pruebas.
1.8 Aprobación de la estrategia de traslado a la Dirección de Tecnologías de la Infraestructura Tecnológica que soporta SAP, y gestión de la seguridad de los usuarios administradores de SAP.
2. Revisión preparativos administrativos
2.1 Evidencia de un plan de continuidad y contingencias para asumir la implementación del ERP.
2.2 Definición y aprobación de la Estrategia de Sostenibilidad Post-Implementación del ERP.
2.3 Valoración de la necesidad de oficializar nuevos procesos contractuales relacionados con el plan de renovación de licencias para la gestión del licenciamiento SAP, o bien, cualquier otro requerimiento contractual ligado con la puesta en marcha del ERP, siendo que la definición y aprobación de procesos licitatorios requeridos, en sus etapas de planificación y selección del contratista, podrían extenderse hasta 6 meses.
3. Revisión de preparativos de Apoyo
3.1 El personal debe estar completamente capacitado para utilizar el ERP en sus actividades diarias. Esto incluye tanto a los usuarios finales como a los administradores del sistema.
3.2 Evidencia de la finalización de la estrategia de gestión de cambio donde incluya a la Alta Gerencia, Gerencias Institucionales y gestores de cambio de las diferentes dependencias de la Institución.

Fuente: Elaboración propia.