



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-141584**

AS-AFINPE-0076-2025

9 de julio de 2025

Máster

Mónica Taylor Hernández, presidente, en condición de patrocinadora- coordinadora

Comité Ejecutivo- Plan de Innovación

PRESIDENCIA EJECUTIVA - 1102

Doctor

Alexander Sánchez Cabo, gerente a.i.

GERENCIA MÉDICA- 2901

Licenciado

Gustavo Picado Chacón, gerente

GERENTE FINANCIERO- 1103

Doctor

Esteban Vega de la O, gerente

GERENTE LOGÍSTICA- 1106

Máster

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN - 1184

Ingeniero

Robert Picado Mora, subgerente

DIRECCIÓN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES- 1150

Estimados(as) señores (as):

ASUNTO: Oficio de Asesoría para solicitar acompañamiento experto después de la salida en vivo 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 relacionada con el monitoreo en la implementación de la salida en vivo del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas, para garantizar la continuidad del negocio para la prestación de los servicios de salud"* comunicado su inicio mediante oficio AI-0878-2025 del 6 de junio de 2025, así como en atención del acuerdo segundo de la sesión de Junta Directiva 9528 del 12 de junio de 2025.

1. Sobre la contratación vigente con PwC

En el artículo 40° de la sesión N.° 9161, celebrada el 4 de marzo de 2021, la Junta Directiva acordó adjudicar la Licitación Pública N.° 2020LN-000002-0001101142, denominada *"Contratación de servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la Caja Costarricense de Seguro Social"*, a la firma Price Waterhouse Coopers S.R.L., por un monto de cuatro millones novecientos sesenta y nueve mil ochocientos ochenta dólares estadounidenses (US\$4.969.880,00), con un plazo de ejecución de veinticuatro meses a partir de mayo de 2021.

El objeto de la contratación consistió en la provisión de servicios profesionales de consultoría orientados a brindar **asesoría estratégica**, acompañamiento técnico y guía especializada durante la fase de implementación de la solución integral tipo ERP, en el marco del Plan de Innovación institucional.

Durante la ejecución contractual, se autorizó una prórroga por un período adicional de veinticuatro meses, extendiendo la vigencia del contrato hasta el 16 de mayo de 2025. Posteriormente, se aprobó una adenda hasta el 31 de agosto de 2025, por un monto de cuatrocientos cuarenta y tres mil ciento dos dólares estadounidenses (US\$443.102,00), para que se brindaran los servicios de consultoría en los subítems *Servicio de Consultoría # 6* que hace referencia al acompañamiento técnico si se da el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP y por demanda a solicitud de la Dirección Plan de Innovación el *Servicio de Consultoría # 8* horas de asesoría especializada para actividades relacionadas con la implementación.

Según lo expuesto, esta licitación se encuentra aún en ejecución y uno de los servicios que se encuentran activos es el Servicio de Consultoría # 8 horas de asesoría especializada para actividades relacionadas con la implementación, por demanda y según lo detallado en el contrato este servicio incorpora lo siguiente:

*“4.4.8 Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda El objetivo de este Servicios de Consultoría profesionales es “proveer servicios de **consultoría especializados para acompañar a la CCSS** en la realización de actividades relacionadas con la implementación del Portafolio de Innovación, las cuales no fueron planificadas en los paquetes de servicios anteriores, pero siempre relacionadas con el logro de los beneficios y realización de proyectos y acciones del Portafolio de Innovación”.*
(...)

Los servicios profesionales de consultoría considerados en este paquete incluyen la posibilidad de extensión a cualquier de los servicios planteados en este cartel, así como servicios de acompañamiento en temas relacionados con la realización del Plan de Innovación

A. Servicios de consultoría funcional y técnica relacionada con el ERP: o Transferencia de conocimiento en mejores prácticas implementadas con el ERP. o Transferencia de conocimiento en la administración de la plataforma ERP. o Optimización de procesos implementados. o Alineamiento de procesos con mejores prácticas. o Analítica y “BigData”. o Inteligencia de Negocios (“BI”). o Análisis de cultura organizacional. o Modelos y gestión de estrategia operacional. o Modelos y gestión de la “Gestión por Resultados”. o Gobierno, riesgo y cumplimiento regulatorio. o Soporte funcional y técnico en los módulos implementados del ERP: ▪ Presupuestación y vinculación con Gestión por Resultados. ▪ Finanzas: Contabilidad general, cuenta por cobrar, cuenta por pagar. ▪ Tesorería. ▪ Contabilidad de costos. ▪ Gestión de activos: EAM, activos fijos, mantenimiento correctivo y preventivo. ▪ Cadena de abastecimiento: Planificación de la demanda, compras, inventario, distribución. ▪ Producción y manufactura. ▪ Integraciones del Sistema ERP con sistemas legados. ▪ Integraciones del Sistema ERP con sistemas externos. ▪ Soluciones móviles. ▪ Seguridad, salud, medioambiente y sustentabilidad. ▪ Administración de usuarios, roles y perfiles del ERP. ▪ Diagnóstico y optimización de la plataforma de software del ERP. ▪ Mesa de ayuda ERP: Atención de nuevos requerimientos, atención de incidencias.

B. Servicios asociados a la estrategia digital, experiencia del cliente y omnicanalidad: o Estrategia digital. o Diseño de servicios bajo la metodología de “Customer Experience”. o Diseño de modelos para medición de satisfacción del cliente. o Gestión documental.

C. Servicios asociados a la excelencia operacional y modelos de gestión: o Modelo de costeo. o Benchmarking de costos. o Modelo de la cadena de abastecimiento. o Modelo de gestión de activos empresarial. o Estructuración y habilitación de Centros de Servicios Compartidos.

D. Servicios asociados a la seguridad de la información: o “Cybersecurity”. o “Ethical Hacking”. o Análisis de brechas e implementación de soluciones en seguridad tecnológica. o Pruebas de rendimiento. o Diseño e implementación del SGSI – Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. o Gap ISO 27001, 27002. Análisis del nivel de madurez. o Diseño e implementación de Modelos de Respuesta a Incidentes. o Outsourcing de seguridad tecnológica (monitoreo).

E. Servicios asociados a la continuidad del negocio: o Diagnóstico – BCM Health Check. o Evaluación de riesgos – Continuidad y disponibilidad. o Desarrollo BCM / BCP / DRP (BS25999). o Mantenimiento y sostenibilidad BCM / BCP / DRP – Outsourcing. o Implementación de soluciones de administración de planes de continuidad de negocio y sourcing de servicios relacionados con mantenimiento de los planes de continuidad.

F. Servicios asociados a la administración de portafolios, programas y proyectos: o Servicios de un equipo de administración del Portafolio de Innovación, integrado por un Administrador del Portafolio y un Asistente Administrativo. o Definición del Plan para la Administración del Portafolio de Innovación. o Aporte de criterio experto para la toma de decisiones efectiva. o Aporte de herramientas para la administración de portafolios, programas y proyectos. o Aporte de métodos e instrumentos para la ejecución de actividades específicas. o Capacitación en la administración de portafolios, programas y proyectos. o Monitoreo de indicadores de gestión de programas y proyectos. o Monitoreo del Plan de Gestión de Riesgos durante la ejecución de programas y proyectos. o Monitoreo del Plan de Realización de Beneficios durante la ejecución de programas y proyectos.

G. Otros servicios relacionados con la implementación: o Arquitectura empresarial. o Estrategia y diseño organizacional. o Gente, cultura y cambio. o Servicios compartidos (Shared-Services). o Gestión por Resultados. o Cyberseguridad y privacidad. o Gestión de las relaciones con los clientes (CRM). o Gobierno, riesgo y cumplimiento regulatorio (GRC). o Gestión documental y de casos. o Integración de procesos (PI). o Gestión del capital humano (HCM). o Soluciones móviles. o Gestión de servicios y activos (EAM). o Gestión/Optimización de cadenas de suministro (SCM). o Gestión de las relaciones con los proveedores (SRM). o Seguridad, salud, medioambiente y sustentabilidad (EH&S). o Apoyo para el levantamiento de activos. o Upgrade de versiones ERP. o Apoyo para la atención de incidencias y mesa de ayuda

2. Sobre el análisis integral de riesgos en el proceso de estabilización del ERP

Durante el proceso de estabilización del ERP, una de las partes fundamentales y esenciales para su éxito, radica en que se pueda efectuar un análisis experto de los riesgos latentes, así como de las alternativas de solución que se deban de implementar, para conseguir que la operación del sistema se normalice en el menor tiempo posible. Es en este contacto que la participación de la firma de acompañamiento resulta de medular importancia, siendo que cuentan con personal especializado con el suficiente conocimiento y experiencia en tecnología SAP/HANA, según se desprende de la contratación antes mencionada:

“Para garantizar una efectiva supervisión en el proceso de implementación se requiere de asesoría especializada externa que pueda aportar el conocimiento y experticia para aumentar las capacidades del equipo contraparte de la CCSS.

- *Este acompañamiento de un equipo con conocimiento de la solución adquirida por la Institución, el cual tendrá participación en todas las **actividades críticas** del proyecto apoyando al equipo contraparte de la CCSS, en aspectos como verificando la calidad de los planos de negocio, la replicación de las capacitaciones, la facilitación para el despliegue de la solución a toda la institución, y desde luego, aportando criterio experto, vigilancia de los beneficios de negocios, apoyando la gestión de riesgos, calidad, tiempo y costo del Programa del ERP, hasta la participación como parte del equipo contraparte de la CCSS en el despliegue del Sistema ERP implementado a toda la institución.” (el resaltado no corresponde al original)*

Bajo esa línea de análisis, es que la Junta Directiva en la sesión N°9533 del 01 de julio 2025, convocó a la empresa PwC, con el fin de que se rindiera un informe del proceso de implementación y estabilización del ERP, donde entre otros aspectos, se señaló por parte de la firma de acompañamiento que el abordaje de este tema podría basarse en los riesgos señalados por la Auditoría Interna de la CCSS a ese momento y de esta forma aprovechar para establecer los planes de acción a ejecutar con los dueños del negocio para la solución de éstos.

De conformidad con lo anterior, es importante señalar que los productos emitidos por la Auditoría Interna, resultan en una fuente de información valiosa para que la Administración Activa, con el apoyo de la firma de acompañamiento PwC, puedan iniciar con el trabajo de análisis de los diferentes riesgos detectados, evaluarlos y establecer los planes de acción que se estimen pertinentes, para lograr que el sistema ERP se encuentre en funcionamiento con base en lo esperado por la Junta Directiva, Dirección del Plan de Innovación, unidades usuarias, y la población, sin embargo, podrían existir riesgos importantes a este proceso de implementación que a la fecha no hayan sido visibilizados, y es donde el análisis que pueda hacer la firma PwC, resulta fundamental, siendo expertos en este tipo de tecnología, y en procesos de implementación de esta naturaleza, pero donde es posible que se requiera que la firma efectúe una revisión integral de todo el proceso con base en su experiencia, más allá de los productos elaborados por esta Auditoría.

CONSIDERACIONES FINALES

Siendo que la Implementación y Consolidación del ERP es uno de los proyectos estratégicos más relevantes a nivel Institucional, y en virtud del alto riesgo relacionado con la ausencia de experiencia institucional en esta solución tecnológica, el acompañamiento técnico en la ejecución y aseguramiento del programa mediante la empresa especializada resulta fundamental para la Caja.

Derivado de lo anterior, y en virtud que la institución se encuentra en una etapa crítica de estabilización, a partir de la salida en vivo del ERP el 02 de junio 2025, esta Auditoría en apego al marco de competencias y potestades en materia de asesoría, consultoría y prevención de manera objetiva, independiente e imparcial establecida en la Ley General de Control Interno, y con la finalidad de coadyuvar en la toma de decisiones en procura de promover la sana administración de los recursos públicos, la eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad de su gestión, considera de vital importancia que el Comité Ejecutivo de Alta Gerencia designado para temas del ERP, valore:

- Solicitar a la firma PwC una revisión donde se asegure que lo configurado por el implementador se encuentre alineado con lo propuesto contractualmente y lo definido en los requerimientos de al menos los entregables *E6-Diseño de Planos de Negocio* y *E34-Desarrollo de Brechas*, sirviendo de respaldo técnico para la recepción definitiva del objeto contractual de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 "*Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social*".
- Solicitar un diagnóstico integral de los procesos operativos en la Caja asumidos en el ERP desde el acompañamiento experto de PwC establecidos Servicio de Consultoría # 8 en aspectos como:
 - a) Funcionamiento de los módulos implementados del ERP.
 - b) Integridad, confiabilidad y exactitud de las transacciones de los diferentes módulos en el proceso contable y presupuestario.
 - c) Revisión del proceso completo de la cadena de abastecimiento en cuanto a la interacción de sistemas y transaccionalidad.
 - d) Además de los otros aspectos que están establecidos en este servicio y que resulta prioritario que la firma pueda analizar en este momento, donde se están presentando una serie de alertas que pueden eventualmente afectar o impactar la prestación de los servicios de salud a la población.

Este Órgano de Fiscalización, concuerda en la importancia de aprovechar los elementos evidenciados en el producto AI-0991-2025 del 25 de junio de 2025, sin embargo, este tema requiere un abordaje profundo y especializado, donde se logren identificar los principales riesgos que puedan afectar la estabilización del ERP en la Caja.

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, con el propósito que el tema sea analizado y se adopten las acciones que permitan garantizar la protección del patrimonio institucional, el cumplimiento del marco normativo aplicable y la consecución de cumplir con el objetivo del ERP, el cual refiere a que la Caja logre una automatización a nivel institucional de la gestión financiera, administrativa y logística.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/lbc

Anexo(1)

1. Detalle de la Contratación PwC acompañamiento implementación ERP

- C. Ingeniera. Carolina Arguedas Vargas, jefe, Secretaría Junta Directiva – 1101
Máster. Gabriela Artavia Monge, gerente a.i. Gerencia Administrativa-1104
Ingeniero. Jorge Granados Soto, gerente, Gerencia Infraestructura y Tecnologías -1107
Licenciado. Jaime Barrantes Espinoza, gerente Gerencia Pensiones-9108
Ingeniera. Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional-2902
Auditoría 1111

Referencia: ID-141584

Anexo # 1
Detalle de la Contratación PwC
Acompañamiento implementación ERP

Servicio de Consultoría	Modalidad de contratación	Momento de ejecución	Objetivo
Servicios de Consultoría 1 – Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.	Por servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar en la ejecución del Programa de Implementación y Consolidación del ERP, por medio de proveer recursos profesionales con conocimiento técnico y experiencia para asesorar a los equipos de trabajo de la CCSS en el desarrollo del proyecto modular de implementar el Sistema ERP, así como de los proyectos complementarios
Servicios de Consultoría 2 – Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.	Por servicio	3 meses posteriores al inicio de la Etapa de Diseño del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los Planos de Negocio diseñados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que estos diseños logren atender las necesidades de la CCSS e integren las mejores prácticas
Servicios de Consultoría 3 – Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP	Por servicio	3 meses al inicio de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en mejores prácticas y procesos integrales del ERP, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de preparación del proyecto modular de implementar el Sistema ERP".
Servicios de Consultoría 4 – Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.	Servicio por demanda	Revisión estimada de 23 entregables durante 24 meses a lo largo de la ejecución de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los entregables generados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que los entregables cumplan con los objetivos definidos y los resultados esperados
Servicios de Consultoría 5 – Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	6 meses antes de la salida en vivo del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en el uso de los procesos y funcionalidades habilitadas en el Sistema ERP implementado, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de pruebas del proyecto modular de implementar el Sistema ERP
Servicios de Consultoría 6 – Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	4 meses al final de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el inicio de operaciones y durante el periodo de estabilización de la nueva solución, por medio de proveer especialistas para acompañar a los usuarios clave, a nivel local y central, en la realización de las transacciones (operaciones) con el ERP
Servicios de Consultoría 7 – Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP	Por Servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar al Gestor del Cambio Organizacional de la CCSS en la administración del cambio que conlleva la ejecución del Programa del ERP, por medio de planificar y ejecutar actividades que permitan preparar a las áreas involucradas de la CCSS para abordar esta transformación, así como plantear y proporcionar herramientas que coadyuven al desempeño del equipo de trabajo de la CCSS para ejecutar las actividades planificadas durante la implementación
Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda	Horas por demanda	12.000 horas estimadas durante 24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer servicios de consultoría especializados para acompañar a la CCSS en la realización de actividades relacionadas con la implementación del Portafolio de Innovación, las cuales no fueron planificadas en los paquetes de servicios anteriores, pero siempre relacionadas con el logro de los beneficios y realización de proyectos y acciones del Portafolio de Innovación".
Servicios de Consultoría 9 – Logística de capacitaciones por demanda	Servicio por demanda	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer la logística para efectuar las capacitaciones o los talleres planificados en los programas y proyectos del Portafolio de Innovación, a fin de acompañar a los funcionarios de la CCSS a prepararse para abordar esta transformación institucional.

Fuente: elaboración propia información del cartel Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142