



Al contestar refiérase a: **ID-125604**

AS-AFINPE-0124-2024

15 de octubre de 2024

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

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de Asesoría Estrategia de Post-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 la implementación del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas”.

1. ANTECEDENTES

Mediante oficio AI-1373-2024, del 30 de agosto de 2024, la Auditoría Interna solicitó a la Máster Vilma Campos Gómez, Gerente General en ese momento, al Máster Héctor Arias Mora, director Plan de Innovación y la Ingeniera Susan Peraza Solano, directora Dirección Planificación Institucional, la estrategia post-implementación del ERP donde al menos se incluyeran los aspectos administrativos, organizacionales, de gobernanza, recursos humanos y costos asociados a la operación del sistema.

Por medio del oficio GG-1509-2024, del 09 de septiembre de 2024, suscrito por la MBA. Vilma Campos Gómez ex Gerente General se solicitó a la Dirección del Plan de Innovación que con apoyo de la Dirección de Planificación Institucional dar respuesta a la Auditoría Interna.

En el oficio PE-DPI-0903-2024, del 11 de setiembre de 2024, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora Dirección de Planificación Institucional, indicó lo siguiente:

“(...) la Dirección Plan de Innovación es la unidad institucional encargada del desarrollo de productos relacionados a la implementación del ERP por cuanto, está Dirección no tiene competencia en la ejecución del tema como tal. Sin embargo, se aclara que, como parte del acompañamiento técnico que brinda la Dirección de Planificación Institucional, se remitió el oficio PE-DPI-0613-2024 del 19 de junio de 2024, con la plantilla base que contiene los requerimientos mínimos recomendados para el plan de sostenibilidad del programa/proyecto.”

Mediante oficio GG-PIMG-1345-2024, del 17 de setiembre del 2024, suscrito por el M.Sc. Héctor Rubén Arias Mora, Director, Dirección Plan de Innovación, definió lo siguiente:

“(...)Se comunica que esta Dirección, en lo referente a la visión futura y sostenibilidad post implementación del ERP, ha venido impulsando la necesidad de prever las condiciones necesarias para la correcta operación y evolución del ERP y de todas las instancias institucionales asociadas, lo cual ha sido expuesto ante la Junta Directiva, Consejo Tecnológico, y Comisión de Gobierno Corporativo, en donde se han propuesto cuatro ejes principales de acción

Propuesta de abordaje Modelo de Sostenibilidad del ERP



Para la construcción de lo anterior y con el objeto de contar con asesoría especializada en la materia, se ha habilitado un paquete de servicios con la firma PricewaterhouseCoopers (PwC), denominado "Modelo de Sostenibilidad ERP", "Paquete 8", el cual se encuentra en ejecución.

(...) En virtud de lo anterior, esta Dirección ha venido impulsando estrategias que promuevan la Estabilización del ERP y para ello se diseñaron seis objetivos clave en el citado Modelo, los cuales versan a continuación:

- Identificar las capacidades organizacionales requeridas para apoyar y soportar la operación del ERP y las soluciones asociadas (incluye BITZÚ).
- Definir las funciones, roles y responsabilidades que permitan habilitar las capacidades organizacionales necesarias para la operación del ERP y las soluciones asociadas.
- Diseñar una función encargada del soporte a la operación del ERP y las soluciones asociadas con un enfoque multidisciplinario funcional y técnico, que se integra con las dependencias de la Institución involucradas en la gestión del ERP.
- Diseñar una estrategia para la mejora continua de los procesos implementados
- Establecer los principios orientadores para la formulación de casos de negocio para la evolución de la solución ERP, considerando la implementación de nuevos módulos, procesos o necesidades futuras.

Asimismo, como parte de los adjuntos al documento antes indicado, se incluye el denominado "Formulario para la identificación de consultas o asesoría por horas por demanda PWC" donde se definió el requerimiento de 2 160 horas para la asesoría en la definición del Modelo de Sostenibilidad ERP, así como un cronograma de tiempo estimado para desarrollar la estrategia que finalizaría el 06 de diciembre 2024.

Por otra parte, el 12 de agosto de 2024, con oficio GG-DTIC-5028-2024, el Máster Christian Chacón Rodríguez subgerente a.i., de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, indicó una serie de riesgos relacionados al Proyecto del Plan de Innovación relacionados con la gestión del licenciamiento que en apariencia vence en marzo 2025, por ende, no se dispone de una estrategia de traslado de la Infraestructura Tecnológica que soporta SAP, gestión de la seguridad de los usuarios administradores de SAP y de los Sistemas Operativos de la Infraestructura donde opera SAP, falta de control sobre el desarrollo de Z, falta de una estrategia para asumir los temas de desarrollo en SAP y falta de un plan de sostenibilidad de recurso humano.

Sobre lo anterior, el 27 de agosto de 2024, mediante oficio GG-PIMG-1231-2024, el Máster Héctor Rubén Arias Mora, director del Plan de Innovación, comunicó a la Máster Vilma Campos Gómez, gerente General en ese momento, el accionar sobre los riesgos indicados por la Dirección de Tecnologías y Comunicaciones (DTIC) y se indica que se está desarrollando por parte de la firma de acompañamiento PwC, un producto de los cuales



incluirán a la DTIC, con la visión futura y sostenibilidad post implementación del ERP impulsado por la Dirección Plan de Innovación.

2. ALINEACIÓN DEL MODELO SOSTENIBILIDAD ERP

Se determinó el riesgo de que el “modelo de sostenibilidad ERP con la visión de futuro” en apariencia no incluiría aspectos solicitados por la Guía Evaluación Ex Post de Proyecto y el Plan de Sostenibilidad elaborados por la Dirección de Planificación Institucional y que deberán ser valorados por la Administración Activa como la evaluación de eficacia y eficiencia para determinar el logro de objetivo del proyecto “Plan de Innovación” en su totalidad, nivel de costo y tiempo para medir la eficiencia del proyecto, evaluación del alcance, evaluación del tiempo, costo, beneficios obtenidos, gastos recurrentes actualizados incluyendo mantenimiento, gastos administrativos salarios, cargas sociales, servicios básicos asociados a la operación del proyecto, así como el plan de acción alineado con la estrategia institucional que incluya responsables y plazos para la toma de decisiones en todos los niveles de gestión de la CCSS, valorando además la continuidad de la de la Unidad Ejecutora 1184 Dirección Plan de Innovación.

Aunado a lo anterior, el Modelo de Sostenibilidad ERP planteado por la Dirección Plan de Innovación que finaliza el 06 de diciembre 2024, a menos de 30 días de la salida en vivo y siendo que el proyecto Plan de Innovación concluye 04 de agosto 2024, podría eventualmente no ser un tiempo suficiente para la toma de decisiones y aprobaciones requeridas de los niveles superiores de la organización.

Asimismo, la Dirección Plan de Innovación no ha oficializado 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.

Según oficio PE-DPI-0613-2024, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, directora, Dirección de Planificación Institucional, menciona:

“En virtud de lo anterior, y como parte de las buenas prácticas en materia de gestión de proyectos, se les recuerda que todos los programas y proyectos de la cartera estratégica, sobre los que presenten componente tecnológico, deben contar con un plan de acción con la programación de las actividades sustantivas que refieren a la continuidad y sostenibilidad del sistema o los sistemas posterior a su implementación, el cual deberá contemplar (si aplica) el recurso humano, el modelo de gobernanza o bien, de organización, así como el soporte, desarrollo, y el mantenimiento correctivo y evolutivo requeridos, de modo que se conozcan los requerimientos para que el sistema sea sostenible en el tiempo.”

(...)

“¿Qué es un plan de sostenibilidad?”

El Plan de Sostenibilidad es la hoja de ruta que determina la estrategia para un tema específico. Tiene por fin definir los objetivos a corto y/o mediano plazo y las acciones a implementar. Con este plan se definirán las líneas de acción principales, con sus plazos de consecución, y sus responsables, lo que permitirá año tras año llevar un seguimiento documentado de sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

“¿Qué es la sostenibilidad del sistema?”

Es el planteamiento de todas las acciones, requerimientos, actividades y recursos necesarios, para mantener un adecuado funcionamiento y evoluciones del sistema una vez que esté en el ambiente en producción, con el propósito de capturar, almacenar, sistematizar y transmitir datos, para ofrecer información confiable y en tiempo real para mejorar los procesos de formulación, modificación, control y seguimiento de los instrumentos de planificación, su alineamiento con la estrategia institucional y coadyuvar en la toma de decisiones en todos los niveles de gestión de la CCSS. ”

En adición, mediante la GUIA DE EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS, PE-DPI-PS-G11-10, Versión 01, fecha de emisión Junio/2024, elaborada por la Dirección de Planificación Institucional, se expone lo siguiente:



“Y, por último, la tercera etapa mostrada es la post inversión o evaluación Ex post la cual consiste en la puesta en operación del proyecto y en la verificación al final (evaluación de cierre y de seguimiento) de la ejecución del proyecto considerando aspectos de eficiencia y eficacia, así como la validación de que el producto o servicio está siendo ejecutado de acuerdo con lo planificado. Dentro de esta etapa se encuentran los siguientes procesos:

- *Operación:* Se da cuando el proyecto empieza a funcionar (por ejemplo, la apertura de un hospital o la entrada en producción de un nuevo sistema de información). Dependiendo de la complejidad, pueden ser necesarios procesos de puesta en marcha que requieren una logística importante (...). A partir de este momento, el presupuesto del proyecto está cerrado y entra a regir el presupuesto de operación.

- *Evaluaciones ex post:* Transcurrido el tiempo, serán necesarias evaluaciones de cierre, seguimiento, resultados e impacto para verificar si el proyecto ha solucionado la problemática o necesidad que le dio origen, y si los beneficios en términos de resultados, impacto y sostenibilidad financiera se están alcanzando.

(...)

Se espera que este proceso resulte comprensible y ágil de seguir, a fin de que guíe el accionar de los involucrados tanto internos como externos, evaluadores, instancias de validación, tomadores de decisiones, ejecutores y fiscalizadores. Este proceso adquiere carácter vinculante, pasando a ser de acatamiento obligatorio en el ámbito institucional para cada proyecto.

8 EVALUACIÓN DE CIERRE

Al finalizar la fase de ejecución con la cual se obtiene el producto, resultado o servicio deseado, los proyectos serán sometidos a una evaluación de cierre para primeramente medir la eficacia y eficiencia en términos de tiempo, costo y alcance, generándose lecciones aprendidas y recomendaciones relacionadas con la planificación y ejecución de proyectos y, por otro lado, para determinar la sostenibilidad del proyecto en términos de la disponibilidad de factores necesarios para sustentar la operación y el mantenimiento del bien o servicio determinado.

7.1 Aspectos generales

Esta evaluación de cierre deberá realizarse después de concluida la ejecución del proyecto, según lo detallado en el apartado 7.1 Requisitos previos para la implementación de la Guía. Esta evaluación de cierre deberá ser realizada a todos los proyectos de la Institución. La unidad ejecutora realizará esta evaluación e informe de cierre, a partir del día hábil posterior a la fecha de recepción de los requisitos previamente mencionados.

La unidad ejecutora tendrá un plazo de tres meses para realizar la evaluación. Su desarrollo es responsabilidad de la unidad ejecutora del proyecto, sin embargo, participan todos los involucrados en el proceso de formulación, ejecución e instancias técnicas que identificaron requerimientos adicionales para la puesta en operación del proyecto.

7.2 Desarrollo de la evaluación de cierre

(...)

A) Evaluación de la Eficacia y Eficiencia

En esta evaluación se concentra la medición a nivel de alcance para determinar el grado de eficacia obtenido (logro del objetivo) y a nivel de costo y tiempo para medir la eficiencia del proyecto

(...)

9 SEGUIMIENTO EX POST



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Esta evaluación se encuentra alineada con la evaluación de cierre y consiste en dar seguimiento a la implementación y/o puesta en marcha del proyecto desde el punto de vista de su sostenibilidad. Se debe realizar posterior al primer año de operaciones y su ámbito de aplicación alcanza a todos los tipos de proyectos que se desarrollan en la Institución, generándose lecciones aprendidas y recomendaciones en términos de la disponibilidad de factores necesarios para sustentar la operación y el mantenimiento del producto (entregables), resultados y/o servicios del proyecto determinado.

8.1 Aspectos generales

El seguimiento ex post se caracteriza por analizar los resultados de la sostenibilidad operativa, es decir que se continúe brindando los beneficios a lo largo de su vida útil, lo que implica la operación y el mantenimiento del proyecto. La evaluación de seguimiento se realiza un año después de que finaliza el proyecto, y es especialmente importante porque garantiza que se implementen las acciones recomendadas durante la evaluación de cierre, además que como el proyecto se encuentra ya en operación, se pueden identificar acciones que permitan el correcto funcionamiento y mantenimiento. La unidad usuaria contará con seis meses máximo para su elaboración.

8.2 Desarrollo de la evaluación de seguimiento expost

- (...) A) Gasto recurrente actualizado
- (...) B) Recurso humano
- (...) C) Obra física
- (...) D) Equipo industrial, médico o TIC
- (...) E) Tecnologías de información y comunicación
- (...) F) Mantenimiento
- (...) G) Capacitación

Para efectos de esta Guía, la evaluación ex post corresponde a una evaluación objetiva y sistemática de un proyecto que se lleva a cabo posterior a la etapa de ejecución. Lo anterior con el fin de determinar si se alcanzaron los objetivos específicos planteados durante la fase de formulación, de acuerdo con ciertos criterios que se detallarán más adelante, como lo son la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad. Dicha evaluación no es sinónimo de fiscalización, sino que por el contrario su objetivo principal es el de proporcionar información relevante para el repositorio de lecciones aprendidas y retroalimentación en la ejecución de los proyectos, de manera que se contribuya con el logro de dos metas fundamentales, a saber: 1) la mejora continua de los procesos, desempeño y toma de decisiones para proyectos similares, y 2) la transparencia en la gestión de la inversión pública, de manera que se cuente con información veraz acerca del proceso, resultados e impactos de este tipo de proyectos, para ser presentada a la población, autoridades y beneficiarios del proyecto.”

CONSIDERACIONES FINALES

Producto del análisis efectuado en el presente documento se considera importante resaltar a la administración activa, que existe una oportunidad de mejora en el proceso post implementación del ERP, lo anterior, al efectuar una comparación entre el documento denominado “modelo de sostenibilidad ERP con la visión de futuro” suscrito por la Dirección del Plan de Innovación y la Guía Evaluación Ex Post de Proyecto y el Plan de Sostenibilidad elaborado por la Dirección de Planificación Institucional.

Sobre este particular, la Guía Evaluación Ex Post de Proyecto, es un documento que proporciona el paso a paso para desarrollar una evaluación posterior de un proyecto, en el que se destaca la importancia de planificar con suficiente antelación este proceso.

Aunado a lo anterior, es importante considerar los tiempos de aprobación y los niveles de participación del Comité de Administración del Portafolio (conformado por: Presidencia Ejecutiva, Gerentes Institucionales y Director del Portafolio de Innovación) y las respectivas aprobaciones del rol de Patrocinador (Presidenta Ejecutiva) y rol



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

decisor estratégico (Junta Directiva), así como, cualquier otro nivel de gestión de la CCSS que se requieran antes de la finalización del proyecto.

Debido a lo anterior, a fin de aportar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa a esa Administración Activa, para que realice una valoración de los aspectos señalados, y se fortalezcan y desarrollen acciones oportunas en procura de que se consigne el plan de Sostenibilidad y evaluación Ex Post del Plan de Innovación.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/YBG/OCA/LPJA/ams

C. Presidencia ejecutiva -1102
Gerencia general-1100
Ing. Susan Pereza Solano, directora Dirección de Planificación Institucional 2902
Auditoría

Referencia: ID-125604