



Al contestar refiérase a: **ID-126334**

AS-AFINPE-0132-2024

8 de noviembre de 2024

Licenciado

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la percepción de los usuarios respecto a la capacitación y uso de la herramienta 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-1022-2024 del 27 de junio de 2024

1. ANTECEDENTES

Según lo establecido en el Plan de Trabajo Plan Capacitación del Entregable E1 Plan de Trabajo elaborado por la empresa Quintess, se indica lo siguiente:

"Capacitación funcional para formadores

De acuerdo con las consideraciones del cartel en su apartado 4.7.6.4 Servicios de capacitación, letra b, antes de comenzar los ciclos de pruebas integrales, se debe considerar el entrenamiento funcional para mil (1,000) usuarios, distribuidos entre los diferentes módulos y productos implementados. En este grupo se incluye el Equipo Base, Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS, Líderes, Colíderes y usuarios expertos que estarán haciendo uso directo de la solución ERP. La CCSS se asegurará que en este grupo de usuarios estén representados los diferentes roles, procesos, áreas organizativas y niveles (central y local). Este grupo de usuarios expertos una vez capacitados asumirán el rol de capacitadores a nivel Institucional.

Los formadores deberán comenzar su entrenamiento desde etapas tempranas del proyecto por lo que se planean los cursos que serán reforzados en cada etapa del proyecto de acuerdo con las condiciones del Cartel especificadas en el apartado citado anteriormente.

Se muestra el contenido de los cursos de este ciclo, éste puede verse modificado de acuerdos con el desempeño del proyecto, el resultado del diseño y configuración, temas que siempre serán revisados y consensados con la CCSS."

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, mediante los oficios GG-PIMG-0734-2024 al GG-PIMG-0741-2024 del 31 de mayo de 2024, suscritos por el M.Sc. Héctor Rubén Arias Mora, director, Plan de Innovación, se remitió ante la Presidencia Ejecutiva y Gerencias de la institución el listado de los capacitadores del sistema ERP-SAP respecto a los primeros 1000 usuarios que se designaron para capacitar, según las necesidades de cada unidad con la implementación del sistema.

En ese sentido, los oficios supra citados mencionaban lo siguiente:

“...se informa a través de la lista adjunta, los usuarios que fueron designados para ser capacitados del 04 de julio al 30 de setiembre del 2024 modalidad presencial en el CENDEISSS, correspondientes a esta Gerencia y que además fungirán como capacitadores y replicadores a los 11000 usuarios restantes que utilizarán el ERP.

Los 1000 capacitadores son la red de usuarios clave para apoyar la preparación de los usuarios finales asegurando su estabilización y puesta en marcha, que, tras recibir la capacitación en el periodo mencionado, deberán replicar el conocimiento adquirido a nivel Gerencial, Direcciones, Áreas y Subáreas...”

Dado lo anterior, la Auditoría Interna como parte de los procedimientos efectuados el 25 de setiembre 2024, mediante correo electrónico y la herramienta Microsoft forms, se realizó una encuesta anónima de percepción a 836 colaboradores que recibieron la capacitación, obteniéndose un 61% de participación.

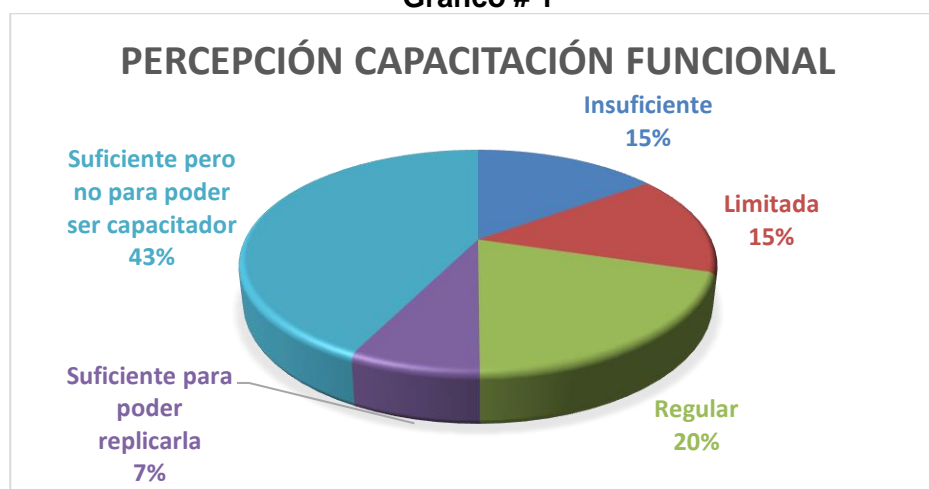
Es importante aclarar, que de los 1000 usuarios claves capacitados, para esta encuesta se excluyó a 56 que pertenecen a la Dirección Plan de Innovación (7 personas de la firma de acompañamiento), 41 colaboradores del grupo #10 que finalizaban hasta el 30 de setiembre. Así mismo, es importante indicar que se envió un formulario por persona, a pesar de que algunos participaron de varios módulos.

2. RESULTADOS OBTENIDOS:

Los principales resultados obtenidos en la encuesta se detallan a continuación:

Se determinó que sólo un 7% de la población encuestada considera que la capacitación fue suficiente para poder replicarla como red de usuarios claves que trasladaran el conocimiento adquirido a nivel Gerencial, Direcciones, Áreas y Subáreas, tal y como se muestra a continuación:

Gráfico # 1



Fuente: Elaboración propia resultados de encuesta Auditoría Interna

Del gráfico anterior, se resalta que el 43% de la población encuestada indica que la capacitación si fue suficiente pero no para poder ser capacitador. Según lo definido por la Dirección Plan de Innovación, en el oficio GG-PIMG-0741-2024 suscrito por el MSc. Héctor Rubén Arias Mora, Director Dirección Plan de Innovación del 31 de mayo del 2024, los capacitadores deben de:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

“Realizar pruebas en escenarios y variantes específicas de sus unidades.

Preparación: Ser enlace para coordinar e inicio según guías durante la salida en vivo.

Inicio de operaciones: Apoyar la coordinación del inicio y los resultados del primer día, semana, mes con las respectivas unidades de la Gerencia.

Estabilización: Gestionar el avance y calidad de las operaciones y registros en su unidad.

Soporte local: Brindar soporte local a los usuarios y escalar incidencias de la Gerencia.

Adopción: Promover adopción y seguimiento a la calidad de operaciones y el cambio institucional”

Aunado a lo anterior, otro de los aspectos evaluados, correspondió a una respuesta abierta con la siguiente pregunta: *“¿Considera que se encuentra preparado para replicar los conocimientos adquiridos? Justifique su respuesta.”*

De los resultados obtenido se clasificaron en las siguientes temáticas:

Temas	Ejemplo de algunas de las respuestas obtenidas por parte de la Administración
1) Falta de práctica	<ul style="list-style-type: none">• <i>“No, la capacitación es muy básica, y un mes y medio después de la capacitación, nos brindaron la clave para prácticas, y es muy difícil poder retener sin practicar.”</i>• <i>“Si en forma un poco limitada, ya que los conocimientos son básicos y no se tiene práctica en el sistema, como para poder atender con facilidad errores que de el sistema.”</i>• <i>“No, ya que el tiempo para replicar los conocimientos es muy poco, nos asignaron usuarios y contraseñas para ir explorando el sistema, pero estas no están funcionando.”</i>• <i>“No, porque lo que se enseñó fue con mucha premura, aunque tengo toda la intención de colaborar en las réplicas, yo fui en agosto a la Capacitación y a esta fecha ni siquiera me han brindado el enlace para practicar y familiarizarme con el Sistema y así poder enseñar a otros, hice la solicitud y me mantengo en espera de la respuesta, el problema es que falta poco tiempo para que inicie el Sistema, no hay acceso para practicar y por ende los conocimientos adquiridos entre más tiempo pase de no ponerlos en práctica mayor la posibilidad de olvidarse lo aprendido. Igual se necesita por lo menos a los que se supone vamos a enseñar a otros se nos den sesiones de práctica y refrescamiento del programa donde se nos evacúen dudas que surjan como parte del uso del Sistema.”</i>
2) Tiempo insuficiente	<ul style="list-style-type: none">• <i>“No, el tiempo de la capacitación fue limitado y no atendió varias consultas y requerimientos solicitados.”</i>• <i>“No me siento capacitado, es demasiada información vista en tan solo 4 días y tras de eso el capacitor iba demasiado rápido explicando.”</i>
3) Falta de manuales oficiales	<ul style="list-style-type: none">• <i>“No me siento preparado para replicar el conocimiento adquirido que fue muy general y enfocado en Salud y dejándose de lado manufactura y administrativos como se aplicarían en la operativa diaria. Además, nunca se vio en vivo como se afectaría totalmente en el área de costos. El manual fue un borrador.”</i>• <i>“No, porque los manuales no estaban terminados, los roles no están definidos, se mezclaron temas de otros módulos que al final no dieron un valor agregado a la gestión de activos.”</i>• <i>“No, hay un tema pendiente de reforzamiento, inventarios. Además, hasta la fecha del último reforzamiento no había manuales actualizados.”</i>
4) Falta claridad en los procesos	<ul style="list-style-type: none">• <i>“No, las capacitaciones son muy escuetas, no brindan una introducción al ambiente SAP y dan por sentado que los capacitados conocen el ambiente y cómo funciona.”</i>• <i>“No, la capacitación en el módulo de Activos dejó muchos vacíos, el asesor no permitía que yo hiciera consultas”</i>• <i>“No, ya que los instructores que brindaron la capacitación eran de la empresa que vendió el software, y no contaban con el conocimiento de cómo se aplican los procesos SAP a las funciones</i>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

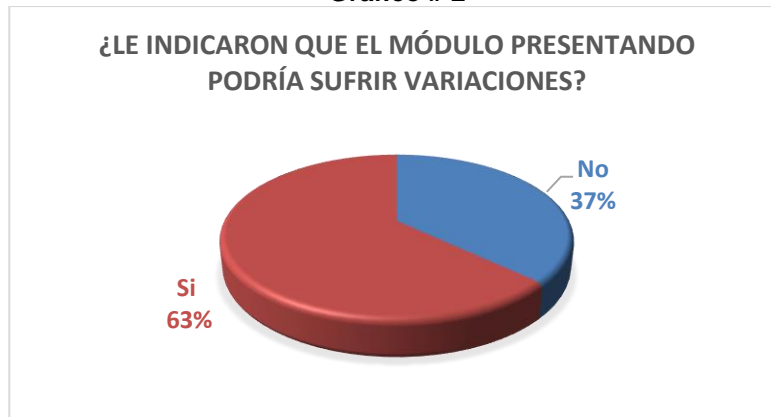
Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

	<p><i>cotidianas en la CCSS. además de que no saben cómo se debe manejar ciertos procesos SAP con relación a las leyes, reglamentos.”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“No, el sistema presenta algunos inconvenientes para poder realizar los procesos diarios y deja muchos vacíos para poder finalizar.”</i> • <i>“Absolutamente no. Nos dieron una capacitación del sistema pero no nos han explicado cómo se aplica el sistema en la Institución, no he podido re aplicar los conocimientos adquiridos porque no sé como utilizar el sistema en la CCSS. Me preocupa en gran medida los cambios que vienen en el 2025 y yo con total desconocimiento de como se aplicará el SAP específicamente con las tareas que se hacen al día de hoy en el SIGES.”</i> • <i>“No, existen muchos vacíos con respecto a lo que actualmente se hace en la institución y lo que se deja de hacer. Existe incertidumbre con el resto de los procesos esto por cuanto se vieron únicamente 3 procesos variaciones presupuestarias, bloqueo de recursos y reservas presupuestarias, quedando en el limbo los gastos por caja chica, el control del gasto por servicios y la derivación de actividades por falta de licencias.”</i> • <i>Creo que es muy apresurada la decisión en cuanto a eliminación de algunos sistemas.”</i>
5) Capacitación incompleta	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“No ya que la capacitación estuvo incompleta”</i> • <i>“No. A nivel de la Dirección donde laboro se presentan muchas dudas, ya que no se cuenta con históricos de años anteriores, No se evidencia un correcto traslado de información de SAP a SICOP, no queda claro cómo se puede consultar existencias al día, Sólo me dieron un módulo "compras", siendo este limitado al llevar mi persona ejecución de las compras, quedan muchos vacíos a nivel de inventario. Se refleja una duplicidad de trabajo ahora lo que se hace solo el SICOP también se debe de hacer primero en SAP, un reproceso. entre otras cosas.”</i> • <i>No, dado que la capacitación se orientó en la funcionalidad general de diferentes pestañas y muy rápida en el abordaje. Desarrollando sólo un ejemplo para el llenado de campos. Se requiere de mayor tiempo para conocimiento de términos técnicos diferenciados entre el manual y el procedimiento del Banco de Iniciativas. Terminada la capacitación se debería continuar con el acceso al usuario para continuar proactivamente con el uso de la herramienta y aprovechar el tiempo antes de la implementación de acuerdo al giro de negocios de cada unidad de la institución, principalmente cuando éstas desarrollan proyectos de tipo "Mejora en la gestión".</i>
6) Fallas en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“No, se requiere de mucho más tiempo para practicar y sentirnos preparados en la herramienta, que aun presenta problemas de ejecución.”</i> • <i>“Considero que no dado que el grupo detectó debilidades que fueron expuestas al Plan de Innovación.”</i>
7) Falta de valoración de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“No, actualmente laboro en una oficina regional de compras, realizamos compras consolidadas para la región las cuales incluyen 50 líneas en adelante, obviamente se realizan compras a diferentes unidades solicitantes, se adjudican a diferentes proveedores, las prácticas realizadas durante la capacitación eran de una o dos líneas, lo que nunca permitió trabajar bajo diferentes escenarios y desarrollar soluciones o gestiones para los escenarios o situaciones que se pudieran presentar”</i> • <i>“No, las capacitaciones fueron muy escuetas y la información es insuficiente para poder replicar a otros compañeros, además la falta de una plataforma de práctica con las herramientas necesarias (listados de códigos, por ejemplo) dificulta el desarrollo y aplicación del aprendizaje</i>
8) Posibilidades de modificación de los módulos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“No. Porque hay procesos que todavía están en proceso de definir la forma de registro (afectación presupuestaria) y realizar las pruebas respectivas. Como lo son SIPE SICO SICERE, etc. Así compras del módulo PUR que hay pendiente un control de cambios que varía lo visto hasta día de hoy.”</i>

Fuente: Elaboración propia resultados de encuesta Auditoría Interna

De los resultados obtenidos, otro de los aspectos que llama la atención, corresponde a que un 63% de los participantes se les indicó que los módulos en los cuales fueron capacitados podrían sufrir variaciones, según se presenta en siguiente gráfico:

Gráfico # 2



Fuente: Elaboración propia resultados de encuesta Auditoría Interna

Dado lo anterior, llama la atención de este Órgano de Fiscalización y Control, que los usuarios claves, estarían transmitiendo conocimientos de módulos que podrían sufrir variaciones, aspectos que podría conllevar al reproceso de capacitaciones o bien, una retroalimentación deficiente.

Por otra parte, en relación con las respuestas de la siguiente interrogante: *¿Considera que el ERP satisface las necesidades para el cumplimiento de los procesos institucionales? Justifique su respuesta.* Algunas de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

“

- *No, está incompleto no tiene incluidos proveedores beneficiarios, y es una herramienta muy difícil de usar, no es práctica mejor es el SIPA 100%*
- *Como no lo domino es difícil indicarlo, pero desde mi punto de vista en concordancia a mis funciones me quedan debiendo mucha información para la toma de decisiones, aplicarlo sería retroceder en el tiempo respecto a la información que se requiere hoy en día.*
- *Los puede satisfacer en el mediano y largo plazo, no para empezar en enero 2025.*
- *No, porque duplica el trabajo, aún más de lo que estamos saturados. Creo que nos están mandando a capacitar como ovejas al matadero, ya que los días que pasamos no fue suficiente para estar plenamente capacitado para brindar la transferencia de conocimientos. Los compañeros del Plan de Innovación, solo lo que han presentado son videos, que todavía faltan muchos para completar la totalidad de acciones que permite el sistema, la información que presentan no es clara y la verdad nos sentimos aterrados de iniciar el sistema el 01/01/2025, sin la capacitación, práctica y conocimiento mínimo y tras de eso tener que capacitar. Creo que no es justo que nos tomaran en compromiso de capacitar cuando la capacitación es muy limitada y con personas ajenas a nuestra institución, que nos pueda brindar un parámetro de comparación en las diversas actividades.*
- *No, hay muchos vacíos administrativos.*
- *Se debe tener en cuenta que debe buscarse una solución integral dado a que indicaron que no estarán los módulos de compras y otros por lo que se debe usar SICOP aunado a que para las solicitudes se utilizara otro software, desde mi criterio hay muchos factores pendientes o sin clarificar a la fecha de realización de la capacitación.*
- *Hay muchas dudas al respecto todavía de si el ERP satisface todas las necesidades. Un ejemplo es que metan dentro del inventario lo que no se ha pagado de insumos de Consignación de Ortopedia, lo cual es un grave error.*
- *No, ya que la gran mayoría de los procesos a realizar en SICOP, no se pueden vincular de forma automática al SAP, sino que se deben realizar los procesos en ambos sistemas de forma paralela, generando más trabajo, además de esto el sistema no contempla las leyes y normativas del país, pudiendo generar conflicto con respecto a elementos de control interno.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

- *Creo que el inicio del sistema a nivel institucional será muy caótico, el problema es que se pretende aplicar de manera muy atropellada y aún no todos los funcionarios clave están del todo capacitados, falta poco tiempo para la puesta en marcha del sistema; siento que los compañeros del plan deberían estar dando seguimiento a los compañeros para verificar que se estén realizando prácticas en alguna plataforma de entrenamiento y que ello permita aclarar dudas sobre el funcionamiento del sistema.*
- *Creo que en algunos casos si, por ejemplo, hay vacíos en temas como presupuesto, que no aprueban las solicitudes que se realizan en SICOP y que no han "querido" realizarlas. (...)*
- *El sistema no es malo del todo, lo malo es no tomar en cuenta primero al que va trabajar día a día con el sistema de esta manera se hubiera diseñado más acorde a los trabajos diarios que se realizan y la manera más fácil y practica de hacerlo. No a como lo están manejando, que es muy peligroso que se paralicen servicios, unidades u hospitales al entrar en ejecución tan abruptamente.*
- *No. Viene a colapsar el sistema de aprovisionamiento de las unidades. Empeorará el clima organizacional.*
- *Realmente lo desconozco, realizamos varias consultas que hasta este momento son incógnita para todos. Ejemplo se ha pregunta por la homologación de códigos y a este momento no se sabe, tampoco sobre nuevas unidades de medida. El tema entre el sistema SIFA y SAP es algo de lo que nadie sabe, y no se sabe cómo van a funcionar esos sistemas, por lo que la mayoría de las preguntas que hacen los compañeros, uno no tiene la respuesta.*
- *Me parece que es un sistema con muchas bondades., pero desgraciadamente como es usual en la Institución su implementación la siento desordenada y apresurada, no se consideró a los usuarios expertos lo que podría traer inconsistencias más adelante al no ajustarse el sistema a nuestras necesidades , además de ser capacitaciones demasiados rápidas, tampoco comparto la modalidad en mi caso fui a oficinas centrales para que por TEAMS nos dieran la capacitación a un ritmo demasiado acelerado sin considerar que somos novatos en el uso del sistema y dado que la persona no está físicamente no se enteraba que pasaba en el aula.*
- *Es un excelente sistema; no obstante, mucho de los procesos corresponden a la parte técnica los cuales generan resistencia y se requiere el respaldo de las altas jerarquías de la CCSS para que se implemente sin problemas, además que en la parte administrativa existe carencia de recurso humano que generará un recargo al ser un proceso adicional a la gestión actual.*
- *No, se carece de información, los compañeros del plan de innovación solamente estuvieron el primer día, e inclusive cuando se les consulta sobre temas de cómo se va a utilizar y aplicar, no tienen idea. la utilización del sistema es un duplicado de procesos, y además es más funciones que realizar con el mismo tiempo y personal existente. y al final igual hay que seguir utilizando el SICOP y otros sistemas que se utilizan actualmente.”*

Adicionalmente, se brindó un espacio abierto en la encuesta, con la finalidad de que los participantes pudieran incluir algún aspecto adicional a las preguntas realizadas por la Auditoría Interna, de los cuales se extraen los siguientes comentarios:

“

- *A pesar de que la empresa brindo los manuales, no eran acordes a lo que explicaban, se recibió un mal trato de la persona que daba la capacitación hacia los compañeros, faltó dentro de la capacitación con la empresa que estuviera personal de plan de innovación con el conocimiento en el módulo de activos, no se terminaron de ver puntos importantes, como las bajas e ingresos masivos, los inventarios anuales, tampoco se nos permitió hacer práctica. Respecto a los traslados de activos, veo deficiencias en este sistema SAP aquí definitivamente no se cumple con lo actualmente normado y se pierde el control interno, Es una herramienta que no se adapta a las necesidades de la institución, más bien nosotros nos tenemos que adaptar a ella.*
- *Como encargada de compras, solo les pido más apoyo para esta unidad ya que la capacitación me dijeron que yo tengo que capacitar a lo más departamentos involucrados, no estoy preparada para capacitar ya que esto requiere que yo domine el sistema y poder transmitir ese aprendizaje a los compañeros, yo le insto a que me continúen capacitando en tiempo real. Gracias*
- *Como le puedo decir los que estamos fuera de oficina centrales no contamos con una red de fibra a cada rato se nos cae la red.*
- *Como recomendación, deberían de otorgarnos lo más pronto acceso al sistema para irnos familiarizando con todas sus funciones, y así poder transmitir los conocimientos al resto de compañeros de la institución. Transmitir conocimiento al mismo tiempo que nosotros aprendemos a usarlo se presta para malos entendidos.*
- *Considero muy importante que se analice la necesidad de ampliar las capacitaciones: primero en conceptos generales de administración de proyectos y portafolios desde el enfoque PMI. Luego, en cómo esos conceptos básicos son aplicados en la CCSS, nomenclatura y marco regulatorio, y posteriormente permitir capacitaciones de refrescamiento y el uso continuo de la herramienta en ambientes de capacitación para mantener el aprendizaje actualizado.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

- *Considero que la implementación del ERP no ha llevado un proceso ordenado ni estructurado. Se ha dado mucha información al respecto de los beneficios y la necesidad de contar con el ERP pero eso realmente no se percibe al momento de interactuar operativamente con el sistema, el mismo se siente poco amigable, con muchísimas funciones innecesarias que tienden a confundir. Tampoco queda claro a nivel de ente rector el rol de la DMI en este proceso, no se sabe cómo va a ser la implementación final, es decir, la incertidumbre para la salida en vivo es considerable y la considero un grave riesgo operativo para la continuidad de nuestra gestión local.*
- *Creo que el pago de licencias es algo que se debe revisar con lupa, porque eso encarece el funcionamiento institucional y obliga a la CCSS a trabajar por muchos años con un solo proveedor, violentando la libre competencia.*
- *De lo que al día de hoy conozco del ERP, siento que las personas que integran el Plan de Innovación les falta mucho conocimiento sobre cómo funcionan las bodegas de almacenamiento y distribución de todas las Unidades de la Institución, me parece que esta falta de conocimiento ha sido fundamental para poder relacionar el sistema SAP a las necesidades de las unidades de la Institución, y así visualizar como se tenía que dar la capacitación a todos los involucrados en los diferentes temas acorde a sus funciones en sus centros de trabajo. Me parece que la institución si va a utilizar este nuevo sistema no debería de emigrar a todas las unidades en solo paquete, sino ir haciéndolo en pasos por cantidad de unidades hasta completar la totalidad ingresada, de esta forma con las primeras migraciones se van tomando experiencias de pruebas y en casos de fallos ir mejorando cuando se vayan ingresando los otros grupos de unidades, si hacen la migración en un solo paquete, siento que será un caos total.*
- *Entiendo que la empresa hizo para lo que se le contrató, pero considero que el plan de innovación ha tenido mucho tiempo para planear bien estas capacitación y no de la manera que se realizó, mala metodología, dar tanto en poco tiempo, en mi caso NO me siento capacitado para ser capacitador, mucho hermetismo con los del plan, no hay respuestas oportunas de parte de ellos, el material de apoyo es escaso y estamos abandonados a nuestra suerte [...]..*
- *[...] A la hora llegada de la capacitación nos encontramos con un señor de una empresa privada que daba el curso, el primer día estuvieron dos funcionarias del plan de innovación colaborando en horas de la mañana, luego no las volvimos a ver. El capacitador de la empresa privada explicaba muy rápido los temas, y mientras uno iba haciendo apuntes, el señor ya iba como tres pantallas adelante. Por otra parte, antes de ir al curso nos enviaron por correo siete manuales sobre el SAP, que en total suman 799 hojas, los cuales no están claros y asociados a los que hacemos en el diario vivir, como por ejemplo que hubiera un manual que estuviera dividido explicando que estos son los pasos para hacer un pedido al Almacén, como hacer los ingresos de lo recibido del Almacén, como aplicar las salidas de la Bodega al Despacho, como ingresar las compras de los productos categoría Z, como trasladar o recibir productos entre Bodegas de las Áreas o hospitales, como hacer una devolución al Almacén, como aplicar un nota de ajuste, como se va a seguir haciendo para la conciliación, porque han dicho que el SICS desaparece y que va haber un persona encargada de hacer los cierres del país, pero que todavía no la han definido. Además me dieron un enlace para prácticas en el SAP, pero ayer después que finalizo la reunión por Teams, quise practicar según video que pasaron como crear un pedido al Almacén, no se pudo practicar porque no funciona el sistema de prácticas. En lo personal esto se ha convertido en una carrera contra el tiempo, y nosotros somos los conejillos de indias que nos quieren enviar a la guerra en enero 2025, pero sin armas.*
- *Estoy realmente preocupada porque somos la cara de la institución y aunque muchos tenemos el compromiso y las ganas esto nos ha desmotivado mucho por el sentir de muchos y hasta impotencia*
- *No hay coordinación entre el Plan de Innovación y la administración lo cual genera mucha incertidumbre. Aparte de eso, en el módulo de AP no hay compañeros en el Plan con conocimiento de los trámites que se generan en nuestra unidad."*

Por otra parte, se tuvo conocimiento que el grupo # 6 que recibió capacitación del módulo FM Presupuesto, elaboró un acta de observaciones con 24 puntos, firmada por 23 participantes dirigida al Lic. Héctor Arias Mora, Director Plan de Innovación, entre los que se destacan los siguientes puntos:

“

- *En el SAP-ERP, Modulo de Presupuesto, no se evidencia la forma de realizar la distribución en la asignación de los recursos entre los diferentes servicios de la unidad, todo con el fin de llevar un orden a nivel local y poder realizar una asignación justa y equitativa de acuerdo con los históricos reales de gasto por centro gestor.*
- *Definir qué sistemas van a de dejar de utilizarse por la implementación del SAP.*
- *Necesidad de contar con el sistema habilitado para realizar pruebas en cada Unidad para practicar y valorar aspectos importantes a lo interno para su implementación y capacitación,*
- *No existe claridad procesal en la línea de liquidación de la facturación, puesto que en este módulo de FM Presupuesto no se incluye ese proceso sustantivo, el cual es básico y rutinario en el ejercicio presupuestario de cada unidad, ya que los temas fuertes objetos de capacitación fueron las contabilizaciones y la presupuestación.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

- *Se necesitan requerimientos dentro del SAP-ERP para la delegación de actividades sustantivas a los diferentes funcionarios del Área Financiero Contable, servicios administrativos y servicios de apoyo, debido a que las jefaturas o personas que lideran el control de este tema tienen asignadas otras funciones y contamos en todos los centros con funcionarios encargados para estos trámites operativos.*
- *En el proceso para el trámite de subsidios no existe claridad de registro, control y ejecución dentro del módulo de SAP-ERP.*
- *No existe claridad sobre qué clase de notificaciones emite el SAP-ERP en función los procesos en marcha.*
- *No está claro el papel que tomarán los funcionarios del Área Financiero Contable dentro del SAP-ERP, ni se tomaron en cuenta la carencia de recurso humano que existe en todas las unidades (Supervisión, Evaluación, Análisis, Costos, etc)."*

Aunado a lo anterior, se tuvo conocimiento del oficio CNA 005 2024, el 31 de Octubre, 2024, suscrito por el Consejo Nacional de Aprovisionamiento C.C.S.S. dirigido al Msc. Héctor Arias Mora, Dirección Plan de Innovación, se indicó

CAPACITACIÓN INSUFICIENTE: Para la magnitud de un sistema de este tipo consideramos que la cantidad de funcionarios que han recibido la misma han sido pocos y no se sienten preparados porque deben ser efecto multiplicador para el resto de funcionarios de cada Unidad Programática lo que nos preocupa es el poco tiempo con el que contamos para capacitar a los demás ya que nos encontramos en los últimos meses del año que históricamente son los meses con más carga de trabajo en todas las Áreas de Gestión de Bienes y Servicios, debido al cierre del fondo rotatorio y la ejecución presupuestaria de fin de periodo, por lo que consideramos IMPOSIBLE realizar la réplica al resto de los funcionarios en tan poco tiempo.

La capacitación fue impartida por funcionarios externos quienes referían que ellos orientaban sobre el uso del aplicativo en forma genérica, pero que desconocían por completo como se iba a realizar cada proceso con las regulaciones propias de la Institución. Por otra parte, los funcionarios del componente Plan de Innovación CCSS estuvieron presentes en la mayoría de las capacitaciones por lapsos cortos de tiempo y cuando realizaron la explicación del interfaz SAP SICOP se notó completamente la falta de preparación en el tema al punto que ni siquiera tuvieron la capacidad de evacuar asertivamente las consultas de los participantes en las capacitaciones. Para una correcta comprensión del SAP, sería importante visualizar el proceso de forma completa y de manera integral, o sea que nos expliquen el procedimiento desde que el Servicio Solicitante o Fiscalizador de la Compra genera la necesidad de adquisición del bien o servicio (con el respaldo económico pertinente) hasta que se culmine con la recepción de conformidad y el pago del mismo, con el fin de comprender que función debe realizar cada actor del proceso y de esta forma tomar las previsiones correspondientes; sin embargo, a la fecha aún existen funcionarios CLAVES en cada Hospital, Área de Salud o Clínica que no han recibido la capacitación del módulo correspondiente.

Producto del ejercicio de comentario del presente oficio de asesoría con el Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación el 01 de noviembre 2024, indicó que la Dirección Plan de Innovación mediante el "Informe General de Capacitación y Sensibilización Institucional", tenía resultados que difieren con los obtenidos por la Auditoría Interna, donde se destaca:

"La capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo de sus actividades.

Los resultados generales de la encuesta de satisfacción por parte de los participantes son en un mayor porcentaje satisfactorios con promedios mayores al 70%, superando lo dispuesto en el cartel

Con 834 respuestas recolectadas mediante el formulario. Las siguientes figuras muestra gráficamente la retroalimentación recibida tanto para el capacitador, como para la capacitación recibida."

Figura 1. Resultados de la evaluación de la calidad del capacitador
Calidad del capacitador



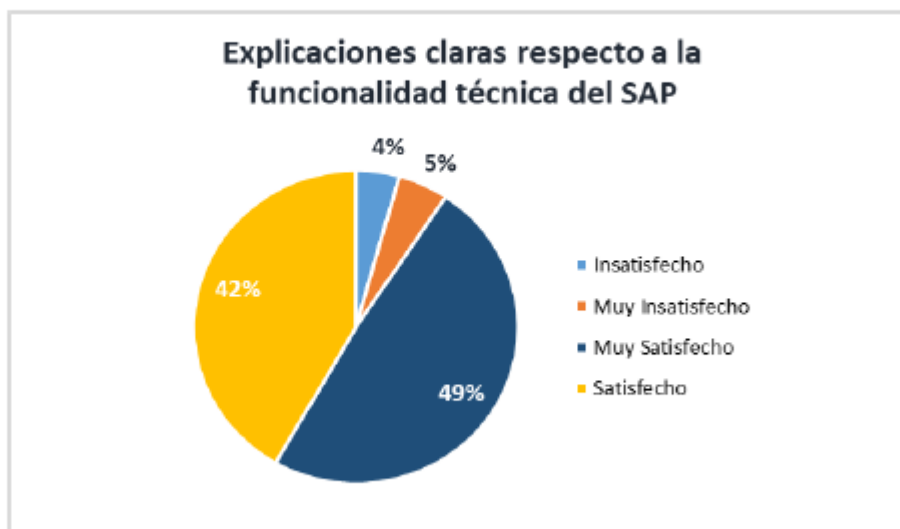
Fuente: Datos recolectados por el Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS

Figura 2. Resultados de la evaluación de la calidad del capacitador
Rubro "Experiencia de aprendizaje integral"



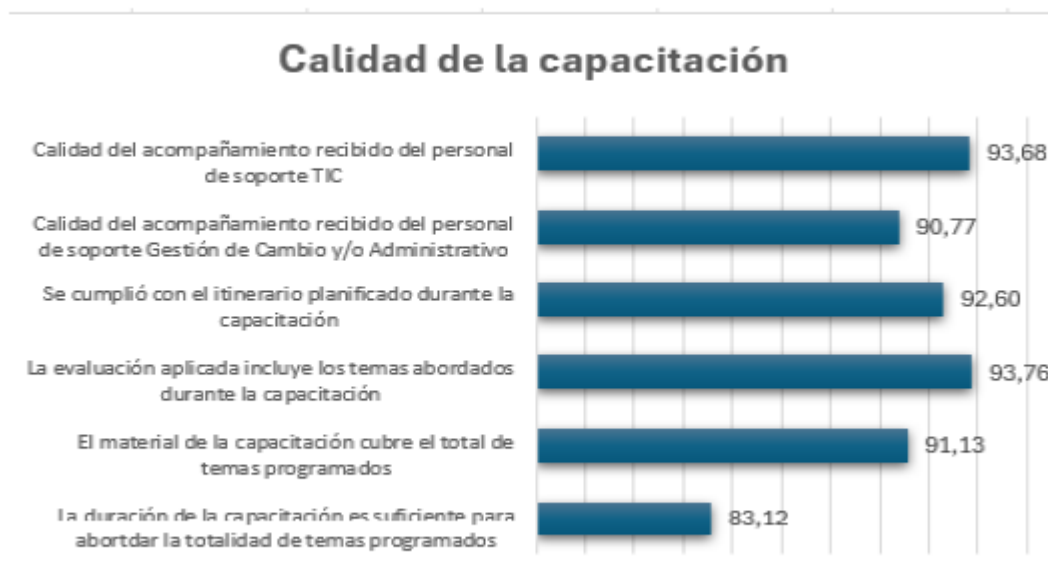
Fuente: Datos recolectados por el Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS

Figura 3. Resultados de la evaluación de la calidad del capacitador Rubro “Explicaciones claras respecto a la funcionalidad del SAP”



Fuente: Datos recolectados por el Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS

Figura 4. Resultados de la evaluación de la calidad de la capacitación



Fuente: Datos recolectados por el Equipo de Gestión de Cambio de la CCSS

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

“3.1 Valoración del riesgo El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCl. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.

4.3 Protección y conservación del patrimonio El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, incluyendo los derechos de propiedad intelectual.

4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

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.”

Según el pliego de condiciones cartelerias de la Licitación Pública No. 2018LN-000008-5101 en el inciso 7.15.6.4 Servicios de capacitación, indica:

- A. *En este proyecto, la capacitación pudiera ser el factor más relevante para el éxito del proyecto y su posterior sostenimiento. Por tanto, se requieren servicios de capacitación especializados de alta calidad, que permitan la preparación adecuada de los equipos de trabajo de la CCSS y usuarios claves.*
- C. *El oferente debe detallar en su oferta la estrategia de capacitación para garantizar que los usuarios son habilitados para adoptar rápidamente y hacer uso efectivo de la Solución Integral.*

Cada actividad de capacitación será un producto independiente que debe ser evaluada y aceptada por la CCSS. La aceptación de una actividad de capacitación se dará una vez cumplido lo siguiente:

El material de la capacitación haya sido entregado y se cuente con el visto bueno de la CCSS.

Al menos un 70% de los participantes obtengan una calificación de la prueba de conocimiento mayor o igual al 70%.

Se obtenga un resultado promedio del 70% o mayor, en las evaluaciones del instructor que realicen los participantes.

- H. *En caso de no lograrse estos mínimos, la CCSS se reserva el derecho de solicitar al adjudicatario repetir dicha capacitación una vez adicional. En el caso donde la calificación del instructor no logre el mínimo indicado, la CCSS se reserva el derecho de solicitar que dicha capacitación sea realizada por otro instructor con similares o superiores calidades.*

3. CONSIDERACIONES FINALES

La encuesta de percepción realizada por esta Auditoría, se ejecutó con la finalidad de recopilar opiniones sobre una visión cualitativa y cuantitativa de las experiencias vividas en el proceso de capacitación para formadores, de los cuales se destaca que el 93% de los participantes manifestaron no encontrarse preparados para asumir el rol de replicadores de los usuarios finales, así como realizar pruebas de escenarios, ser enlaces para la salida en vivo, apoyar en la coordinación de inicio, estabilización, soporte local y seguimiento en la calidad de operaciones en el uso de la solución integral tipo ERP en la Caja Costarricense de Seguro Social.

Por otra parte, se destaca que algunas de las impresiones más relevantes se relacionan con debilidades en las capacitaciones por falta de práctica, tiempos insuficientes, ausencia de manuales oficiales y relativos a las diferentes actividades y tareas, poca claridad en los procesos, capacitación incompleta, fallas en el sistema, falta de valoración de escenarios y posibilidades de modificación de los módulos que incidiría directamente en los conocimientos previamente adquiridos durante las capacitaciones.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Asimismo, propiamente de la herramienta SAP-ERP se expusieron algunas oportunidades de mejoras que han visualizado los diferentes actores de la Administración que recibieron la capacitación, entre las que se destacan: módulos incompletos, ausencia de información para la toma de decisiones, duplicación de funciones, posible acumulación de cargas de trabajo, ausencia de claridad en la información, procesos en los flujos de actividades, falta de insumos para la utilización del sistema, dudas y preocupaciones entre el personal, aspectos que deben ser considerados por la Dirección Plan de Innovación, más aún que la salida en vivo se encuentra a menos de 60 días hábiles y se debe de considerar los periodos de vacaciones colectivas a final e inicio de año.

Es importante resaltar, que, si bien es cierto esta Auditoría, no dispone de los resultados oficiales por parte de la firma Quintess de la evaluación y aceptación por parte de la CCSS del proceso de capacitación, si se obtuvieron resultados de la unidad Gestión de Cambio de la Dirección Plan de Innovación, que difieren a los resultados derivados por este Órgano de Fiscalización y Control. Por tanto, se considera relevante que los aspectos señalados en el presente oficio sean valorados en el contexto de la salida en vivo del ERP, aspecto que se considera clave para su implementación a nivel institucional.

En ese sentido y con el fin de aportar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa a esa Administración Activa los riesgos derivados en las debilidades de las capacitaciones en los colaboradores que utilizaran y capacitaran a otras personas en la utilización de la herramienta ERP, por cuanto, siendo el factor humano transcendental, podría materializarse problemas en el uso del sistema en el ambiente de producción de la CCSS, errores que podrían ocasionar múltiples incidentes en la operación de los procesos saturando la capacidad de atención de los niveles de soporte establecidos, resistencia a utilizar el nuevo sistema por parte de los usuarios, además de impactos propios de la operatividad del ERP como imposibilidad de despachar medicamentos de los almacenes hacia los hospitales o áreas de atención, atrasos en los procesos de compras, imposibilidad de reportar equipos críticos que requieren mantenimiento, falta de información financiera confiable, integrada y oportuna, entre otros, y en caso que se considere que esta capacitación no haya alcanzado los requerimientos mínimos esperados se valore la repetición de la misma, como lo establece el inciso 7.15.6.4 Servicios de capacitación de la licitación 2018LN-000008-5101..

Los resultados del estudio que origina este oficio de asesoría fueron comentados con el Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación y el Lic. Allan García Orias, Encargado del PMO, Dirección Plan de Innovación el día 01 de noviembre 2024 a las 9 a.m., mediante la aplicación Microsoft Teams.

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/RSJ/ACC/MZC/CAG/YBC/OCA/LPJA/ams

- C. 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
Auditoría

Referencia: ID-126334