



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-129849**

AS-AFINPE-0153-2024

19 de diciembre de 2024

Licenciada

Laura María Avila Bolaños, presidente ejecutiva en su condición de patrocinadora
Plan de Innovación y coordinadora del Consejo Tecnológico

PRESIDENCIA EJECUTIVA-1102

Doctor

Alexander Sánchez Cabo, gerente a.i.

GERENCIA MÉDICA-2901

Licenciado

Gustavo Picado Chacón, gerente,

GERENCIA FINANCIERA -1103

Máster

Gabriela Artavia Monge, gerente a.i.

GERENCIA ADMINISTRATIVA-1104

Doctor

Esteban Vega de la O, gerente,

GERENCIA LOGÍSTICA -1106

Ingeniero

Jorge Granados Soto, gerente,

GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS -1107

Licenciado

Jaime Barrantes Espinoza, gerente,

GERENCIA PENSIONES-9108

Licenciado

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimados (as) señores (as):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre Gobernanza del Plan de Innovación.

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



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En fase cero, se aprobó el “Entregable 4 Definición de Proyectos del Programa y del Entregable 12 Definición de la Hoja de Ruta” elaborado por la firma PricewaterhouseCoopers, donde se desarrolló el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación y se definió el tema de administración de gobierno como un proyecto general denominado *P0.01 - Habilitar el modelo de administración del Portafolio de Innovación*.

De acuerdo con lo definido en fase cero mediante “Entregable 11 Definición Modelo de Gobierno” y el contrato N°. 2020-09, en relación con los roles de administración del portafolio se indicó:

*“Anexo 6. Estructura y roles del equipo de la CCSS, 2. Roles para la Administración del Portafolio
1. Roles para la Administración del Portafolio*

(...) A nivel del Portafolio se encuentra el Comité de Administración del Portafolio que está conformado por el Patrocinador de Portafolio, el director de Portafolio y las Gerencias Institucionales.

Imagen # 1

ROL A NIVEL DEL PORTAFOLIO	DESCRIPCIÓN
Comité de Administración del Portafolio	Responsable por asegurar la administración y control efectivo del Portafolio de Innovación, tomando decisiones estratégicas acerca del alcance, inversiones y prioridades que permiten alinear su desarrollo con la visión de la CCSS.
Patrocinador de Portafolio	Responsables de impulsar en las diferentes áreas de la CCSS la adopción de los cambios que conlleva el desarrollo del Portafolio de Innovación. Asimismo, provee liderazgo y dirección, al tiempo que se asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Portafolio.
Director del Portafolio	Responsable por administrar el Portafolio de Innovación para asegurar que sus componentes (programas, proyectos y acciones) entreguen los beneficios establecidos y se alcancen los objetivos estratégicos relacionados. Es el enlace con el Comité de Administración del Portafolio.

El 01 de octubre 2020, la Junta Directiva en sesión N°. 9130, artículo 34°, acordó lo siguiente

“ACUERDO SEGUNDO:

Instruir a la Gerencia General para que mantenga el seguimiento al avance del Plan de Innovación e instruya a las demás Gerencias para que se continúe con el apoyo a las actividades que requiera la Dirección del Plan de Innovación

ACUERDO TERCERO:

Aprobar la modificación de la estructura de Administración del Plan de Innovación y tener por conocida la designación efectuada, tanto de la Gerencia General, que será la Patrocinadora del Proyecto, como de la Lcda. Marcela Quesada Fallas, como directora del Proyecto.”

La Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión n°9315, celebrada el 27 de febrero 2023, definió:

“ACUERDO ÚNICO: *Instruir al director del Proyecto del ERP, la directora de Planificación y la Gerencia Financiera para que presente y actualice en un plazo de 10 días hábiles, el cronograma del programa que integre los proyectos complementarios y el respectivo ajuste a los contratos; así como, el ajuste al modelo de gobernanza, tolerancias en alcance, tiempo y costos”.*

Mediante oficio sin número del 24 de marzo 2023, el Sr. Ignacio Pérez Rubio, Apoderado Generalísimo sin límite de suma, PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L., definió:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

“Situación: La Gobernanza es el marco de autoridad y responsabilidad que define y controla los productos, resultados y beneficios de los proyectos, programas y portafolios; es el marco de gestión dentro del cual las personas adecuadas toman las decisiones del proyecto en el momento adecuado.”

Recomendaciones que PwC ha emitido

En diferentes momentos y por diversas vías, hemos recomendado a la Dirección del Plan de Innovación y a la Gerencia Financiera las siguientes acciones:

- Habilitar la gobernanza del Plan de Innovación, soportada en la estructura establecida para la administración del Plan de Innovación y acompañada en un modelo de toma de decisiones. Se necesita que las decisiones estratégicas que impactan el alcance, inversiones y prioridades de los programas y proyectos del Plan de Innovación, compromisos políticos, beneficios esperados, cumplimiento de expectativas de los interesados y el proceso del cambio sean analizadas con información objetiva y concertada con los interesados y dueños de procesos de negocio, de manera de evitar sorpresas o desalineamientos con las metas institucionales, de las áreas y/o la utilización de recursos.”*

Mediante el oficio SJD-0435-2023, 14 de abril de 2023, suscrito por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, Secretaria de Junta Directiva, en ese momento, se indicó:

“ARTICULO 29°

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

ACUERDO PRIMERO

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

ACUERDO SEGUNDO

Conformar una comisión coordinada por el director Juan Ignacio Monge Vargas e integrada por la Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, la Dirección de Planificación Institucional y el Ing. Manuel Montillano Vivas, con el objetivo de que se revise el funcionamiento, organización y recursos requeridos para la adecuada ejecución de este proyecto, los sistemas legados y sistemas de integración de la Dirección de Tecnologías de Información, a efecto de que presente las propuestas de fortalecimiento ante el Consejo tecnológico y posteriormente ante la Junta Directiva. ACUERDO FIRME”

La Auditoría Interna, mediante oficio de advertencia AD-AFINPE-0068-2023 denominado “Oficio de Advertencia Plan de Innovación Modelo de Gobernanza” del 15 de junio de 2023, indicó:

“De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento, es necesario que se realice un análisis de los riesgos planteados en relación con la nueva figura de gobernanza en comparación con la definida en fase cero y aprobado por la Junta Directiva, dado la ausencia de responsabilidades, roles y procesos, con el fin brindar el abordaje y gestión de cada uno de estos para la implementación del Plan de Innovación en la Caja.”

El 09 de noviembre 2023, mediante oficio SJD-2326-2023, suscrito por la Ing. Beatriz Guzmán Meza, entonces jefe Secretaría de Junta Directiva a.i., indicó:

“ARTICULO 9°

Se conoce oficio N° PE-DPI-760-2023, de fecha 19 de setiembre de 2023, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora de la Dirección de Planificación Institucional, mediante el cual presenta



revisión de funciones de modelo de gobernanza del Programa Plan de Innovación en el marco del seguimiento de Programas y Proyectos Estratégicos.

Por tanto, de conformidad con el oficio PE-DPI-760-2023, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora de la Dirección de Planificación Institucional, la Junta Directiva de -forma unánime- ACUERDA:

ACUERDO ÚNICO: Dar por conocido el oficio PE-DPI-760-2023 y aprobar la propuesta de funciones específicas para las instancias estratégicas del Modelo de Gobernanza del Programa Plan de Innovación, lo anterior en complemento a lo acordado por esta Junta Directiva en el artículo 29° de la sesión N° 9325, celebrada el 13 de abril del año 2023.

ACUERDO FIRME”

Entre las principales funciones definidas en el oficio PE-DPI-760-2023, 19 de setiembre de 2023, suscrito por la Ing. Susan Peraza Solano, Directora de la Dirección de Planificación Institucional, se destacan:

Aprobado por JD sesión N° 9325		Propuesta de funciones específicas para las instancias estratégicas
Instancia	Función general	Funciones
Gerencias Rol: Ejecutores proyectos complementarios	Responsables de ejecutar los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida y de brindar el apoyo requerido para cumplir con los objetivos del Programa.	1. Asegurar que se ejecuten los proyectos complementarios al Programa según la planificación establecida. 2. Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada. 3. Proporcionar los recursos necesarios, previamente planificados por el Programa, para la configuración y puesta en marcha del ERP. 4. Asegurar, articular y apoyar para el cumplimiento de la ejecución de los proyectos complementarios según lo planificado por el ERP

Comité de Administración del Portafolio (conformado por: Presidencia Ejecutiva, Gerentes Institucionales y Director del Portafolio de Innovación): “Valorar suprimir debido a que lo integran los mismos participantes del Consejo Tecnológico. Sobre el particular es importante señalar que, el Consejo Tecnológico tendría más funciones debido a la absorción de las responsabilidades del comité de la administración del portafolio de innovación, por lo que implicará una extensión en la duración de las sesiones regulares para no solamente atender las necesidades en tecnologías de información y comunicaciones, sino además para asumir las funciones relacionadas a la revisión y aprobación del portafolio de innovación, aspecto que se recomienda tomar en consideración.” (el resaltado no corresponde al original).

2. FUNCIONES RELACIONADAS CON EL PLAN DE INNOVACIÓN

2.1. FUNCIONES DEL CONSEJO TECNOLÓGICO EN RELACIÓN CON EL PLAN DE INNOVACIÓN

Se determinó que el Consejo Tecnológico, en apariencia no está asumiendo el rol del Comité de Administración del Portafolio, relacionado con el aseguramiento de la administración y control efectivo del Plan de Innovación, toma de decisiones estratégicas de alcance, inversiones y prioridades según la visión Institucional, funciones que han sido asumidas por la Dirección Plan de Innovación, de acuerdo con la revisión de las minutas del Consejo Tecnológico, para los años 2023-2024, que a continuación se detallan:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Minuta	Fecha
MINUTA 006-2023	10 de julio 2023
MINUTA 008-2023	07 de setiembre 2023
MINUTA 010-2023	08 de noviembre 2023
MINUTA 012-2023	27 de noviembre 2023
MINUTA 011-2023	13 de noviembre 2023
MINUTA 01-2024	13 de marzo de 2024

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis efectuado se determinó que los temas que se han revisado en las diferentes sesiones del Consejo Tecnológico se relacionan principalmente con los avances del Plan de Innovación ERP y no con la toma de decisiones estratégicas, aspecto detallado en los acuerdos de cada sesión, según Anexo # 1.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la toma de decisiones relacionadas a las licitaciones contractuales vigentes, involucramientos de la firma de acompañamiento, participación de la etapa de pruebas, costos del proyecto, sostenibilidad post-implementación, continuidad de operaciones con la salida en vivo, entre otras, son asumidas únicamente por la Dirección Plan de Innovación.

2.2. FUNCIONES DEL CUERPO GERENCIAL RELACIONADAS CON EL PLAN DE INNOVACIÓN

Se determinó que las Gerencias Institucionales han tenido participación del Proyecto Plan de Innovación en una función principalmente en el Rol: Ejecutores proyectos complementarios, lo anterior de acuerdo con respuestas recibidas a la consulta realizada mediante oficio de Auditoría Interna AI-1535-2024, del 30 de setiembre 2024, donde se preguntó sobre las acciones que realizaban relacionadas con el cumplimiento de las funciones definidas en el artículo 9° de la sesión N° 9383, celebrada el 09 de noviembre de 2023, no obstante, no detallaron participación de la toma de decisiones estratégicas del proyecto para asegurar el cumplimiento de objetivos del Plan de Innovación.

A continuación, se detallan las funciones que han realizado las diferentes gerencias institucionales en relación con el Plan de Innovación, en respuesta del oficio AI-1535-2024:

Cuadro #1

Funciones que han realizado las Gerencias Institucionales en relación con el Plan de Innovación

Dependencia	Comentarios
Gerencia Administrativa GA-2005-2024 17 de octubre de 2024	<p><i>“Se han realizado reuniones de coordinación entre los procesos de la Administración involucrados en el tema de activos siempre con la participación del grupo del componente financiero de la Dirección Plan de Innovación.”</i></p> <p><i>Acciones relacionadas con participación en las sesiones de gestión del cambio y en las capacitaciones (...) capacitación del módulo de formulación en SAP</i></p> <p><i>Se han realizado comunicaciones desde el Proyecto SIPE a la Auditoría Interna sobre la integración del sistema SIPE en el ERP”</i></p>
Gerencia Financiera GF-3800-2024 23 de octubre de 2024	<p><i>Esta Gerencia y sus unidades técnicas han brindado apoyo y acompañamiento al Plan de Innovación, así como, a los proyectos complementarios, desde el ámbito de competencia, las posibilidades técnicas y operativas</i></p> <p><i>No se ha podido ejecutar la función:</i></p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

	<p><i>“2. Garantizar que los requerimientos en el desarrollo del ERP cumplan con las necesidades de las gerencias y que aseguren que la integración de sistemas sea la adecuada.”</i></p>
<p>Gerencia Infraestructura y Tecnologías GIT-1578-2024 17 de octubre,2024</p>	<p><i>El acuerdo de Junta Directiva artículo 9° de la sesión N° 9383, fue remitido mediante el oficio SJD-2326-2023 a la Dirección de Planificación Institucional, quien fue la designada para atender el mismo. Por lo anterior, ellos deben aportar las acciones realizadas para cumplir con lo instruido por la Junta Directiva.</i></p>
<p>Gerencia Logística GL-2069-2024 17 de octubre de 2024</p>	<p><i>Sin embargo, a pesar de que este despacho no tenía conocimiento de las funciones que se indican, esta Gerencia ha estado trabajando, asistiendo activamente a las convocatorias, a pruebas y demás encuentros, dejando siempre establecido la necesidad de la gerencia, del modelo logístico, de los avances que ha tenido la materia luego de la pandemia y dejando establecido las brechas de lo visto, para poder garantizar que el sistema sume control y trazabilidad pero no un retroceso en comparación con lo que hoy se cuenta, es claro que no se puede garantizar que los requerimientos cumplan con las necesidades, pero si se deja claridad del criterio de la Gerencia.</i></p> <p><i>Por otro lado, con respecto a las funciones indicadas, se considera que esta Gerencia no puede asegurar que se cumplan, ya que dichas labores son propias de la Dirección del Plan de Innovación, como responsable de llevar a cabo la conducción, desarrollo e implementación tanto del Proyecto del ERP como de los proyectos complementarios, y en cuyo caso esta Gerencia facilita la información que sea solicitada según cada requerimiento, a fin de que se lleve a cabo los desarrollos y demás que se requieran para la ejecución de los proyectos, siempre con el compromiso de brindar todo lo que se requiera para lograr el éxito de estos proyectos.</i></p>

Fuente: Información aportada por la Gerencias Institucionales

Aunado a lo anterior, en el oficio de Auditoría Interna AI-1535-2024 del 30 de setiembre 2024, además se consultó a las diferentes Gerencias Institucionales sobre el nivel de participación que tuvieron en la fase de pruebas para los diferentes módulos del ERP, indicándose lo siguiente:

**Cuadro #2
Participación de las Gerencias Institucionales en las pruebas del ERP**

Dependencia	Comentarios
<p>Gerencia Administrativa GA-2005-2024 17 de octubre de 2024</p>	<p><i>“...Por parte de la Dirección de Servicios Institucionales se ha tenido participación en la coordinación de las pruebas del Módulo de Activo fijo, tanto inmuebles como muebles; sin embargo, como se indicó no se nos participa de las pruebas...”</i></p>
<p>Gerencia Financiera GF-3800-2024 23 de octubre de 2024</p>	<p><i>“...Esta Gerencia, Direcciones y unidades técnicas adscritas, no participaron directamente en las pruebas de la configuración de los módulos del ERP, las cuales, fueron ejecutadas por los funcionarios del Plan de Innovación y la empresa implementadora de esta solución tecnológica.”</i></p>
<p>Gerencia Infraestructura y Tecnologías GIT-1578-2024 17 de octubre,2024</p>	<p><i>“...El aseguramiento de la calidad de los módulos del ERP que serán utilizados por esta Gerencia, esto es, PPM, deberá ser gestionado por el Plan de Innovación según los términos que al respecto considere el contrato gestionado por dicha instancia. El aseguramiento de la calidad en cuanto al funcionamiento correcto de estos módulos no es un tema que</i></p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

	<p><i>pueda ni deba ser garantizado por esta Gerencia, ya que no es administradora de dicho contrato...”</i></p> <p><i>“...Durante las pruebas integrales realizadas durante el 2023 no se observaron problemas en la corrida de un ejemplo aislado de iniciativa-proyecto, sin embargo, esto no puede generar una garantía por parte de los observadores o de la Gerencia de que el funcionamiento integral y “en caliente” (interacción con otros módulos) del sistema sea susceptible de generar fallas que no sean observables en un ejemplo aislado...”</i></p>
<p>Gerencia Logística GL-2069-2024 17 de octubre de 2024</p>	<p><i>Por lo anterior, a este momento la Gerencia y sus Direcciones no han podido completar la revisión del ciclo completo de compras y reportería para ser concluyente respecto a la operativa la calidad de los módulos e interfases del ERP que son desarrolladas por parte de la Dirección del Plan de Innovación, ya que no se tiene claridad del cumplimiento total del desarrollo de los módulos y las interfases del ERP y la brecha con respecto a la visión estratégica de gobernanza de la cadena de aprovisionamiento y las funcionalidades de SIGES referidas a gestión de la operación, monitoreo preventivo del aprovisionamiento y proyectos estratégicos asociados...”</i></p>
<p>Gerencia de Pensiones GP-1730-2024 28 de octubre de 2024</p>	<p><i>“...La Gerencia de Pensiones no tuvo participación de la fase de pruebas en los diferentes módulos del ERP...”</i></p> <p><i>“...esta Gerencia no cuenta con módulos en el ERP, por lo cual no se participó en ninguna prueba...”</i></p>
<p>Gerencia General GG-DTIC-6432-2024 15 de octubre de 2024</p>	<p><i>“...el proceso de pruebas de los módulos que se están implementando del ERP están a cargo de la administración del Proyecto...”</i></p>

Por otra parte, la firma de acompañamiento PwC, en el Informe de Avance de Programa ERP No. 39, septiembre de 2024, indicó:

*“En adición a las situaciones mencionadas anteriormente, es crucial que la Dirección del Plan de Innovación, con el apoyo de la Alta Dirección, continúe reforzando las condiciones que permitan acelerar el desarrollo del Programa ERP, como dotar de recursos adicionales al Plan de Innovación en caso de que sean necesarios para mitigar desfases o picos de trabajo; resolver las incidencias y pendientes tan pronto que se identifiquen; asegurar el involucramiento y toma de responsabilidad de las gerencias; alinear expectativas de los grupos de interés con respecto a los resultados a obtener de la implementación del ERP; **habilitar la gobernanza del Plan de Innovación para maximizar las sinergias con otras unidades involucradas en el Programa ERP**; integrar la visión gerencial sobre los nuevos procesos y esquemas de trabajo; orientar la estrategia de gestión del cambio en línea con las necesidades y retos de transformación que enfrenta la Institución; asegurar la calidad y claridad en la transferencia de conocimientos; así como continuar con acciones que permitan a las gerencias contar con la transparencia respecto a los avances físicos actuales de sus áreas, de las responsabilidades y apoyos requeridos y de los beneficios esperados y resultados reales que será posible obtener bajo las condiciones actuales con la puesta en marcha del ERP en enero del 2025. Esto es especialmente relevante para temas de interés de la Alta Dirección, como lo relacionado con el retorno de inversión que realmente será posible obtener (depende de planificación del componente de logística y de mantenimiento), el cumplimiento de regulaciones (NICSP), la producción de información de calidad para toma de decisiones (confiabilidad de estados financieros, costeo, KPI), etc*

Riesgo: Podría suceder atrasos en la fecha de Go Live. (riesgo P1-RI007 de la Matriz)



Todavía persiste la necesidad de concretar condiciones cruciales para el desarrollo del Programa ERP; lo cual ha materializado nuevamente atrasos en diversos proyectos del Programa ERP. Por lo tanto, se recomienda a la Dirección del Plan de Innovación realizar un análisis profundo para determinar las alternativas que permitan dar resolución y completar estas condiciones cruciales, así como asignar responsable y plazo de ejecución a las alternativas planteadas; además, basarse en los resultados de este análisis profundo para decidir si es requerida una suspensión de los contratos durante el período que le tome a la CCSS completar estas condiciones cruciales y asegurar la continuidad del desarrollo del Programa ERP. Entre las condiciones cruciales para el desarrollo del Programa ERP se mencionan:

- *Habilitar la gobernanza del Plan de Innovación, soportada en la estructura establecida para el Plan de Innovación y acompañada de un modelo de toma de decisiones.*
- *Fortalecer la administración integral del Programa ERP, tanto los proyectos que son ejecutados bajo la dirección de los equipos del Plan de Innovación, como los proyectos que son gestionados por otras áreas de la Institución.*

(...)

Riesgo: Podría suceder que se dé una falta de involucramiento de las diversas unidades institucionales requeridas para el desarrollo de las actividades de la implementación del ERP. (riesgo P1-RI005 de la Matriz).” El resaltado no corresponde al original.

El 26 de febrero 2024, mediante oficio sin número, suscrito por el Sr. Ignacio Javier Pérez Rubio, Apoderado Generalísimo sin límite de suma PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES, S.R.L. indicó:

“El Programa ERP, al tratarse de un proyecto estratégico con un alto impacto a nivel institucional, requiere el involucramiento activo de la Alta Dirección; tanto la Junta Directiva como las gerencias deben participar en el análisis de temas críticos y la orientación y formalización en el proceso de toma de decisiones estratégicas, conocer el estado actual y los riesgos relevantes, a fin de plantear e implementar acciones de manera oportuna

- *Involucramiento de las gerencias y mandos medios.*

Desde la Fase 0 se dictaminó la necesidad del involucramiento de las gerencias, ya que el proyecto tiene un impacto institucional. Las gerencias, además, deben involucrarse y aprobar los planteamientos de cambios a los modelos de trabajo, cambios a los procesos, cambios a las normas establecidas, son responsables de suministrar insumos y realizar tareas críticas durante la implementación como el desarrollo de interfaces, y son responsables primarios de realizar la puesta en marcha y estabilización del ERP.

Siendo que hasta la fecha este involucramiento ha sido puntual, es posible que las gerencias y sus mandos medios desconozcan aspectos de beneficios, alcances y procesos de mejor práctica y, en general, el diseño final de los procesos transformados que operarán en el ERP; por lo cual, desde el 2022 se ofreció apoyar con los acercamientos de los gerentes, e inclusive se planteó preparar un demo de los alcances y del proceso del ERP, puesto que la mayor parte de los gerentes expresaron en su momento la necesidad de entender las capacidades del ERP y conocer con claridad los alcances y apoyos necesarios. Sin embargo, a la fecha no se nos ha autorizado ninguna de las propuestas de apoyo mencionadas anteriormente.

Este desconocimiento de cómo funcionarán los nuevos procesos, puede provocar que tareas críticas como la creación o modificación de la normativa, la identificación de los usuarios finales, el inventario, preparación y depuración de datos se realice con una visión limitada del escenario meta de transformación, e inclusive responda al modelo de funcionamiento actual de los diferentes procesos de la Institución.”

Finalmente, esta Auditoría Interna, consultó mediante correo electrónico del miércoles 04 de diciembre 2024, al Máster Héctor Arias Mora, Director Plan de Innovación: *¿Cuáles funciones y decisiones estratégicas del Plan de*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Innovación se están llevando o trasladando a nivel del Consejo Tecnológico?, no obstante, al 11 de diciembre 2024, no se obtuvo respuesta al respecto.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, indican:

“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, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:

- a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*
- b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*
- c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.*
- d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*
- e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”*

CONSIDERACIONES FINALES

De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento relacionados con la habilitación de la gobernanza aprobada por la Junta Directiva, dado la ausencia del rol del Comité de Administración del Portafolio por parte del Consejo Tecnológico y la falta de involucramiento en la etapa de las pruebas por parte de los dueños de los procesos, podría provocar la ausencia de la visión estratégica y la toma de decisiones colegidas requeridas para uno de los proyectos más importantes y trascendentales a nivel Institucional

Por tanto, la Dirección Plan de Innovación estaría asumiendo la toma de decisiones en la ejecución del proyecto Plan de Innovación, sin el involucramiento de la Presidencia Ejecutiva, Gerencias Institucionales y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones miembros que conforman el Consejo Tecnológico, aspecto que podría impactar en la operatividad del ERP y la continuidad del negocio, con los riesgos de 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 basada en NICSP, además de las acciones pertinentes al amparo de los criterios técnicos, financieros y administrativos y en apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, legalidad, transparencia, buen gobierno y satisfacción del interés público.

Ahora bien, con la planificación de la salida en vivo en enero 2025, reviste una mayor importancia la articulación de la gobernanza para la estabilización y continuidad de este proyecto que será transversal en todas la Gerencias Institucionales, garantizando que se cumplan los objetivos plasmados dentro de la visión y liderazgo de alta dirección en la toma de decisiones, rendición de cuentas, transparencia, entre otros aspectos de alto impacto para la Caja.

Asimismo, en caso de que se materialice la contingencia de que el programa Implementación y Consolidación del ERP, no alcance los objetivos plasmados en el tiempo definido, será necesario que los diferentes actores desde su ámbito de competencia adopten las acciones que correspondan, a la luz de la gobernanza del Plan de



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Innovación aprobada por Junta Directiva, bajo un modelo de toma de decisiones estratégicas, con un involucramiento y participación activa que permita garantizar la gestión efectiva y oportuna de soluciones que aseguren la continuidad de los servicios para toda la población usuaria.

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

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/MZS/CAG/ayms

- C. Ing. Carolina Arguedas Vargas, jefe, Secretaría Junta Directiva – 1101
Ing. Robert Picado Mora, subgerente, Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones-1150
Ing. Susan Peraza Solano, Directora, Dirección de Planificación Institucional-2902
Auditoría 1111.

Referencia: ID-129849

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr**Anexo # 1**

Minutas Consejo Tecnológico	Acuerdos tomados relacionados al Plan de Innovación
MINUTA 006-2023 10 de julio 2023	<i>Estado Avance ERP.</i> 1. Realizar un taller con los gerentes para profundizar en los beneficios aportados por el Plan de Innovación, las responsabilidades y decisiones estratégicas que competen a cada una de las Gerencias, en un plazo no mayor a 15 días.
MINUTA 008-2023 07 de setiembre 2023	<i>Estado Plan de Innovación Julio 2013</i> 1.La Dirección Plan Innovación remitirá oficio para coordinar con las gerencias institucionales dueñas de los sistemas SIFA, EDUS y SIPE la designación de los traductores expertos para llevar a cabo la estructura de información que se ha preparado en conjunto con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones para el ERP. Lo anterior, en un plazo máximo de 8 días. 2.La Dirección Plan de Innovación coordinará sesiones quincenales para dar seguimiento a las integraciones del ERP. <i>Brechas no asumidas por el ERP</i> 1.La Dirección Plan de Innovación solicitará a la Auditoría Interna una investigación con respecto al sistema Bitzu.
MINUTA 010-2023 08 de noviembre 2023	<i>Estado Plan Innovación setiembre 2023</i> 1.Dar por conocido el informe de avance del Plan de Innovación al mes de octubre 2023, presentado por el MSc. Héctor Rubén Arias Mora, Director del Plan de Innovación. 2.Con base en la presentación del informe de avance del Plan de Innovación a octubre 2023, se da por cumplido con el Acuerdo V del Artículo 10° de la sesión N° 9324, llevada a cabo el 10 de abril de 2023. Dicho acuerdo requería que la Dirección del Programa Plan de Innovación presente informes mensualmente al Consejo Tecnológico. Esta administración se compromete a remitir los informes respectivos en el periodo correspondiente. 3.De manera quincenal (primer y tercer miércoles del mes) se llevará a cabo sesión de Consejo Tecnológico, en dichas sesiones se dará seguimiento al avance del ERP. 4.Se convocará a sesión extraordinaria el martes 14 de noviembre con el fin de que se realice presentación de avance del SIPE y su integración con el ERP.
MINUTA 012-2023 27 de noviembre 2023	<i>Avance del SIPE y su integración con el ERP</i> 1. Dar por conocida la presentación de avance del Plan de Innovación al 17 de noviembre de 2023, presentado por el Msc. Héctor Rubén Arias Mora, Director del Plan de Innovación. 2. Las Gerencias Institucionales, a más tardar el 8 de diciembre de 2023 deberán definir la lista de usuarios del ERP de cada unidad ejecutora, solicitados por la Dirección del Plan de Innovación en sesiones realizadas los días 17,18 y 19 de octubre 2023.
MINUTA 011-2023 13 de noviembre 2023	<i>Avance del SIPE y su integración con el ERP</i> 1.La Dirección del Plan de Innovación en conjunto con la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección del Proyecto SIPE, presentarán ante el Consejo Tecnológico de forma quincenal el nivel de avance relacionado con la integración SIPE-ERP.
MINUTA 01-2024 13 de marzo de 2024	<i>Informe Avance Plan de Innovación ERP</i> 1.Dar por conocido el informe de avance del Plan de Innovación al mes de febrero 2024, presentado por el MSc. Héctor Rubén Arias Mora, Director del Plan de Innovación.