

ASF-164-2021

17 de diciembre de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

De conformidad con lo establecido en el Plan Anual Operativo del Área de Servicios Financieros de la Auditoría Interna, se realizó el estudio relacionado con el avance del proyecto estratégico institucional denominado: *“Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”*.

En la evaluación efectuada por este Órgano de Fiscalización y Control, se establecieron oportunidades de mejora en los proyectos complementarios que integran el desarrollo del “Programa de implementación y Consolidación ERP”, entre las que se destacan del *P1.02 Establecer el modelo institucional de costos*: la gestión en la planificación para llevar a cabo este proyecto, la ausencia del modelo de costos definido por la Institución como pre-requisito en la fase uno, así como aspectos administrativos relevantes relacionados con la contratación 2020LN-000001-1103 *“Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la C.C.S.S. el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial”* relacionados con la ausencia de un administrador de contrato, interrupción del mismo, así como el pago tardío del entregable N° 3.

Sobre los proyectos complementarios *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables* se determinó un porcentaje de datos pendientes de conciliar para las contabilidades del Seguro de Salud, Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, Régimen no Contributivo de Pensiones y Fondo de Asignaciones Familiares; y en el *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos* información poco confiable sobre el monto real de los edificios y terrenos datos que serán requeridos en la automatización de los procesos en alcance y carga de información en el ERP, esto en apego a lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).

Asimismo, se determinó la carencia de información y ausencia de actividades relevantes para llevar exitosamente los proyectos *P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos*, *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento* y *P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP*, que influye directamente en los resultados esperados de la solución del ERP.

Respecto a la parte administrativa del Plan de Innovación, se determinaron retrasos en el cumplimiento del cronograma establecido, debido al cumplimiento parcial de los siguientes proyectos complementarios: *P1.02 Establecer el modelo institucional de costo*, *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables* y *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos* *P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos*, *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento* y *P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP*, por la ausencia en conciliación de la totalidad de las cuentas contables, levantamiento de inventarios, carencia de datos para las hojas de ruta, aunado a los retrasos en la aprobación de entregables P1.06, P1.08 y P1.09, por parte de la Institución, aspecto que podría interferir en la fecha definida para la fase 2 del proyecto.

Por otra parte, preocupa los resultados de la implementación “*P0.02- Habilitar La Gestión de Cambio Organizacional*”, al no observar evidencia documental, principalmente en los periodos en los cuales no se contaba con el acompañamiento de la empresa consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), a pesar, de que esta estrategia se considera imprescindible para la consolidación de este importante cambio en la Institución y que a noviembre 2021, la administración señaló la materialización del riesgo N° 22: “*Podría suceder que el modelo de Costos definido no se pueda implementar en el ERP*”, siendo estos temas de preocupación para esta Auditoría, debido a que estos elementos podrían impactar negativamente el desarrollo oportuno y eficiente del proyecto.

De conformidad con lo anterior, se establecieron 14 recomendaciones dirigidas al Gerentes Financiero, Gerente de Logística, Dirección Plan de Innovación, Dirección Producción Industrial y a los Coordinadores de los proyectos complementarios “*P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*” y “*P1.06 Preparar inventario y valuación de activos*”, con el fin de atender los aspectos planteados en la presente evaluación.

ASF- 164-2021

17 de diciembre de 2021

ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL RELACIONADA CON EL AVANCE DEL PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DENOMINADO: “PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA DE LA CCSS BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS”- GERENCIA GENERAL U.P 2104
GERENCIA FINANCIERA U.P 1103 - DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN U.P 1184**

ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en atención al Plan Anual Operativo 2021 del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar las gestiones llevadas a cabo por la administración activa sobre la ejecución del Proyecto Estratégico Institucional denominado: “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística”, de conformidad con el cronograma establecido, a fin de de impulsar mejoras en su administración en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Revisar el avance general del Proyecto del Plan de Innovación, considerando la definición de proyectos, cronogramas y hoja de ruta desarrollados por la empresa consultora PricewaterhouseCoopers en conjunto con la CCSS y avalados por la Junta Directiva de la Institución.
- b. Verificar el avance de los Proyectos Complementarios para la implementación de la herramienta ERP del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la Caja Costarricense de Seguro Social, con la programación efectuada para su ejecución.
- c. Analizar el avance en la ejecución presupuestaria, inversión y adecuado uso de los recursos financieros del Plan de Innovación.

ALCANCE

El estudio comprendió el análisis de las acciones efectuadas por la Administración Activa, en torno a la continuidad del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas.

Adicionalmente, se analizaron las gestiones realizadas a partir de agosto 2020 a setiembre 2021, ampliándose en aquellos casos en que fuera pertinente, debido a que esta Auditoría Interna ha realizado productos desde el inicio del Proyecto (año 2015) brindando seguimiento a las gestiones ejecutadas por parte de la Administración Activa, donde el último estudio tuvo un alcance a agosto 2020 según se consigna en el informe ASF-101-2020.

La evaluación se realizó cumpliendo con las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República.

METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se desarrollaron los siguientes procedimientos metodológicos:

Revisión y análisis de los siguientes documentos:

- Entregables emitidos por la empresa consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) y desarrollados en conjunto con funcionarios de la CCSS, suministrados a Junta Directiva mediante oficio GF-1113-2017 del 06 de abril de 2017, suscrito por el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero.
- Informes ejecutivos a septiembre 2021 presentados ante Junta Directiva, emitidos por la Dirección del Plan de Innovación.
- Acuerdos de Junta Directiva relacionados con el Proyecto Estratégico Institucional Plan de Innovación.
- Portafolio de riesgos del Proyecto.
- Plan Presupuesto 2020-2021 de la Dirección del Plan de Innovación y recursos provisionados para el desarrollo del Proyecto.
- Documentación suministrada por parte de la Dirección del Plan de Innovación en relación con solicitudes de aspectos necesarios para el desarrollo del Proyecto, entre los cuales se mencionan; recurso humano, infraestructura para albergar el personal y los equipos tecnológicos necesarios.

Entrevista y consultas a los siguientes funcionarios:

- a) Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General
- b) Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero.
- c) Licda. Marcela Quesada Fallas, directora del Plan de Innovación.
- d) Lic. Jonathan Murillo Ramón, Asistente de Dirección del Plan de Innovación.
- e) Licda. Aracelly Loría, Licda. Azucena Rodríguez, Lic. Iván Arroyo y Lic. Erick López, equipo consultores firma Ernst & Young S.A.
- f) Lic. Gabriel Cruz, director de proyecto y Licda. Jennifer Alfaro Gerente de Proyecto, Equipo consultores firma INETUM
- g) Licda. Karen Vega Torres, directora del Servicio y la Licda. Ester Solano Sánchez, Administradora de Proyecto y Lic. Julio Vargas Segura, Arquitecto Soluciones para la firma consultora PwC.
- h) Licda. Carmen Rodríguez Nuñez, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.02 Establecer el modelo institucional de costos
- i) Ing. Luis Jonathan Fonseca Valerio Área Investigación y Desarrollo Mantenimiento, encargado del Proyecto Complementario P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional y P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento
- j) Licda. Leylin Méndez Esquivel, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.05 Migración de datos.
- k) Licda. Jennifer Zuñiga Ruiz, jefe, Subárea Administración de Propiedades, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos

- l) Licda. Kathia Castro Alvarado, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos y P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores.
- m) Lic. Mauricio Gómez Calderón, Líder del Proyecto Complementario P1.10 Definir la estructura financiera
- n) Licda. Delia Gámez Camacho, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables
- o) Ing. Sonia Bejarano Fernández, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos.
- p) Ing. Milena Angelina Monge Jiménez, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP.
- q) Ing. Adriana Moreira Madrigal, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP y P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS
- r) Lic. Michael Jimenez Muñoz, Coordinador del Proyecto Complementario P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados
- s) Ing. Giancarlo Amador Guevara, Coordinador del Proyecto Complementario P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas
- t) Licda. Auxiliadora Villalta Gomez, jefe Área Control de Activos
- u) Ing. Gerardo León Solís, director, Dirección Producción Industrial
- v) Lic. William Mata Rivera, jefe Subárea Contabilidad Operativa
- w) Licda. Alexandra Guzmán Vaglio, jefe Área Contabilidad Financiera
- x) Arquitecto Randall Brenes Villavicencio, Administrador Plan de Innovación
- y) Licda. Kattia Castillo Avendaño, Coordinadora Gestión de Cambio
- z) Lic. Daniel Víquez Monge, Coordinador Gestión de Riesgos

LIMITACIONES

- Acceso a los informes de criterios emitidos por las firmas INETUM y PwC mencionados en el oficio GF-PIMG-1620-2021, suscrito por la Licda. Marcela Quesada Fallas, en el oficio 28 de octubre de 2021.

•

MARCO NORMATIVO

- Ley N°. 8292 – Ley General de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) N° R-CO-9-2009.
- Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información, CGR.
- Acuerdos de Junta Directiva CCSS relacionados con el Proyecto Estratégico Institucional Plan de Innovación.
- Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
- Contrato con PwC de la fase 0 # 9695
- Contrato con INETUM, implementador N° 2020-09
- Contrato con PwC, acompañamiento 0432021114200009-00
- Contrato con Ernst & Young S.A, N° GF-000001-2021
- Entregables emitidos por la consultoría experta PwC y elaborados en conjunto con los equipos expertos de la Institución, de la fase 0 del proyecto.

DISPOSICIONES RELATIVAS A LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO 8292

Esta Auditoría, informa y previene a los jefes y a los titulares subordinados, acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control interno, así como las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley N.º 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

“Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa. El jefe y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. (...)”

ANTECEDENTES

La Caja Costarricense de Seguro Social se enfrenta al reto de impulsar una transformación en diversos ámbitos del quehacer institucional para facilitar una mejora en los resultados de la atención de los ciudadanos, reto en el cual la actualización de los sistemas tecnológicos es vital y de importancia estratégica, a efecto de aumentar la eficiencia, eficacia e impacto de la gestión en la prestación de los servicios.

Asimismo, el elevado nivel transaccional de la institución, en materia presupuestaria, costos, contable, nómina, compras, inventarios, tesorería, activos, SICERE, entre otros; requiere y demanda urgentemente la integralidad de la información en tiempo real, con el propósito de generar las mejores herramientas para la toma de decisiones.

También, amerita inversiones importantes en los procedimientos financieros, fundamentales para la consecución de los objetivos institucionales, debido a que en los últimos años no se han realizado mejoras tecnológicas importantes en la mayoría de ellos, lo cual generó rezagos en el proceso de evolución tecnológica y obsolescencia en los sistemas.

Adicionalmente, las necesidades de información de los asegurados, unidades internas y otros entes externos a la CCSS han evolucionado, siendo cada vez más complejas, lo cual demanda nuevos multiservicios para la población patronal y asegurada, requiriendo una acción de respuesta eficiente por parte de la Institución.

Por lo anterior, surge la propuesta del Proyecto Estratégico Institucional denominado: “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa, y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, el cual representa una enorme oportunidad y absoluta necesidad para incrementar el uso eficiente de los recursos de la institución, modernizar sus procesos financieros, administrativos y logísticos, avanzar hacia un modelo y sistema de costos, aumentar la calidad y oportunidad en las atenciones y servicios de salud otorgados a los asegurados, y fortalecer la sostenibilidad financiera de la Institución.

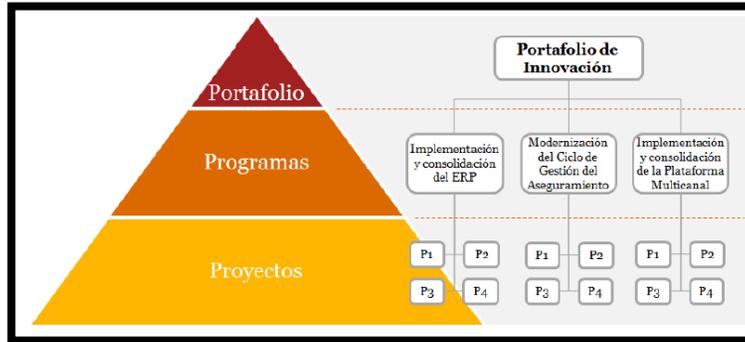
Los objetivos principales de este Proyecto pueden agruparse en los siguientes cuatro aspectos:

- a. Potenciar la efectividad de las iniciativas bajo un enfoque gerencial: las iniciativas parten de una misma visión gerencial, en consecuencia, se potencian las iniciativas bajo un enfoque integrador, generando eficiencia en la asignación de los recursos y asegurando resultados de alto impacto.
- b. Evolucionar de la gestión de procesos a la gestión por procesos: el enfoque integral permitirá identificar procesos transversales y establecer un responsable de velar por el correcto resultado de cada uno de estos procesos, desde las entradas, hasta las salidas. A diferencia de la situación actual en la que distintas unidades atienden sus procesos particulares, sin tener claridad respecto de su “globalidad”.
- c. Alinear la tecnología a las necesidades de la organización: es común que la organización supedite la mejora de su gestión a las posibilidades que le ofrece su área de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), misma que no necesariamente está clara, respecto de las prioridades y necesidades de la organización, sobre todo en entidades organizativamente complejas, como la CCSS. Es necesario entonces que los usuarios de sistemas de información sean los que establezcan con claridad sus necesidades y diseñen el camino a seguir para que esta sea satisfecha, contando con la asesoría y aporte del área de TIC en los aspectos pertinentes.
- d. Disponer de una organización funcional, eficiente y flexible: la visión integradora del plan necesariamente fortalecerá el trabajo en equipo, la organización matricial, el intercambio de información; reducirá el costo operativo, tal como el costo del recurso humano y generará una eficiente asignación del recurso disponible.

Tomando en consideración dichos aspectos, la Junta Directiva aprobó mediante sesión 8754, artículo 20°, celebrada el 04 de diciembre del 2014, la implementación del Proyecto denominado: “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS, basado en soluciones tecnológicas”. De esta forma, en febrero del año 2016 inició la denominada “Fase Cero” con el objetivo de Diseñar y Estructurar el Plan de Innovación, para cuyos fines, esa Junta Directiva autorizó la contratación de una consultoría externa, responsabilidad que se asignó a la firma PricewaterhouseCoopers (PwC).

En dicha fase, se definió el Portafolio de Innovación, el cual incluye algunos proyectos generales de apoyo y extensión de alcances, así como tres Programas que coinciden con los componentes que se visualizaron inicialmente para el Plan de Innovación, a saber: Implementación y Consolidación del ERP, Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e, Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal. Cada uno de estos programas tiene un proyecto medular, que es el que consolida la implementación de las soluciones tecnológicas y los cambios en procesos, tal como se muestra en la imagen a continuación:

Imagen n°1
Portafolio de Innovación
Definido en la fase cero del Proyecto



Fuente: Entregable E4 Definición de Proyectos y Hoja de Ruta, PwC

De la figura anterior se desprenden 3 niveles los cuales se detallan a continuación:

- a) *Nivel 1 – Portafolio: es el eje principal de la estructura, entendiendo éste como un conjunto de programas y proyectos, que se agrupan para facilitar su gestión efectiva, a fin de cumplir con los objetivos del Plan de Innovación y contribuir con la estrategia de la CCSS.*
- b) *Nivel 2 – Programas: son grupos de proyectos relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual. Se han identificado tres programas iniciales, los cuales se detallan en las próximas páginas.*
- c) *Nivel 3 – Proyectos: corresponden a esfuerzos realizados durante un período finito de tiempo, que están enfocados en generar un producto único que es requerido para el desarrollo del Plan de Innovación.*

Una vez culminada exitosamente la fase cero del Proyecto se presentan ante Junta Directiva los entregables realizados por la consultoría externa *PricewaterhouseCoopers*, mediante sesión n° 8901, artículo 25°, celebrada el 27 de abril, 2017, donde se acordó:

“ACUERDO PRIMERO: dar por conocidos los productos y resultados finales de la denominada Fase Cero del Plan de Innovación, elaborados de manera conjunta por un equipo técnico de la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa consultora PwC (PriceWaterhouseCoopers), en el cual se describen los alcances definidos para los tres componentes del Plan, los proyectos complementarios, el modelo de administración, el nivel de inversión y plazo de duración de la fase de implementación, el análisis de riesgos y medidas para su mitigación, los términos de referencia para la contratación de las soluciones tecnológicas asociadas con el Plan, el modelo de contratación administrativa óptimo para tales fines, entre otros elementos de valor.”

De acuerdo con lo anterior, el Consejo de Presidencia y Gerencias, en la sesión N° 538, celebrada en octubre de 2018, que acordó lo siguiente:

*“(...)**2. Encomendar al equipo conductor del Plan de Innovación a que deben enfocarse en la implementación de las tareas ERP y que se valore si el programa de modernización en cuanto al ciclo de gestión de aseguramiento e implementación de plataforma multicanal, pueden iniciar su implementación posteriormente. (...)” (Resaltado no es del original).***

Bajo dicha directriz, la Dirección del Plan de Innovación enfoca sus esfuerzos en el Programa Implementación y Consolidación ERP, el cual integra 19 proyectos, orientados en conjunto a optimizar, integrar y mejorar la eficiencia de los procesos de la gestión financiera, administrativa y logística, mediante la preparación de condiciones y la implementación de una solución ERP de clase mundial.

Cuadro n° 1
Proyectos Complementarios
Programa de implementación y Consolidación ERP

Proyectos Complementario	Observación	Proyectos Complementario	Observación
P1.02 - Establecer el modelo institucional de costos.*	Pre-requisito (Fase 0) necesario antes de la implementación del ERP	P1.11 - Preparar los auxiliares de cuentas contables	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)
P1.03 - Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio.	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)	P1.12 - Preparar los datos maestros de hojas de ruta	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)
P1.04 - Definir la estrategia de mantenimiento institucional.*	Pre-requisito (Fase 0) necesario antes de la implementación del ERP	P1.13 - Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados.	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.05 - Coordinar la depuración y preparación de datos.	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas) La ejecución del P1.06; P1.08; P1.09; P1.11 darán por cumplido este Proyecto Complementario.	P1.14 - Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.06 - Preparar inventario y valuación de activos fijos	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)	P1.15 - Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP.	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.07 - Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos.	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)	P1.16 - Desarrollar la integración del ERP con EDUS.	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.08 - Levantar datos para la gestión de mantenimiento.	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)	P1.17 - Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP.	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.09 - Preparar los datos maestros de proveedores.	Necesario para la etapa 1 (Realización de Pruebas)	P1.18. - Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)
P1.10 - Definir el catálogo contable (Estructura Financiera)*	Pre-requisito (Fase 0) necesario antes de la implementación del ERP	P1.19 - Implementar en la intranet formularios para gestiones internas	Necesario para la etapa 1 (Puesta en Marcha)

Fuente: Elaboración propia

Nota: El Proyecto P1.01 se denomina implementar y Consolidar el ERP, es decir, es el Proyecto que abarca todo el Programa.

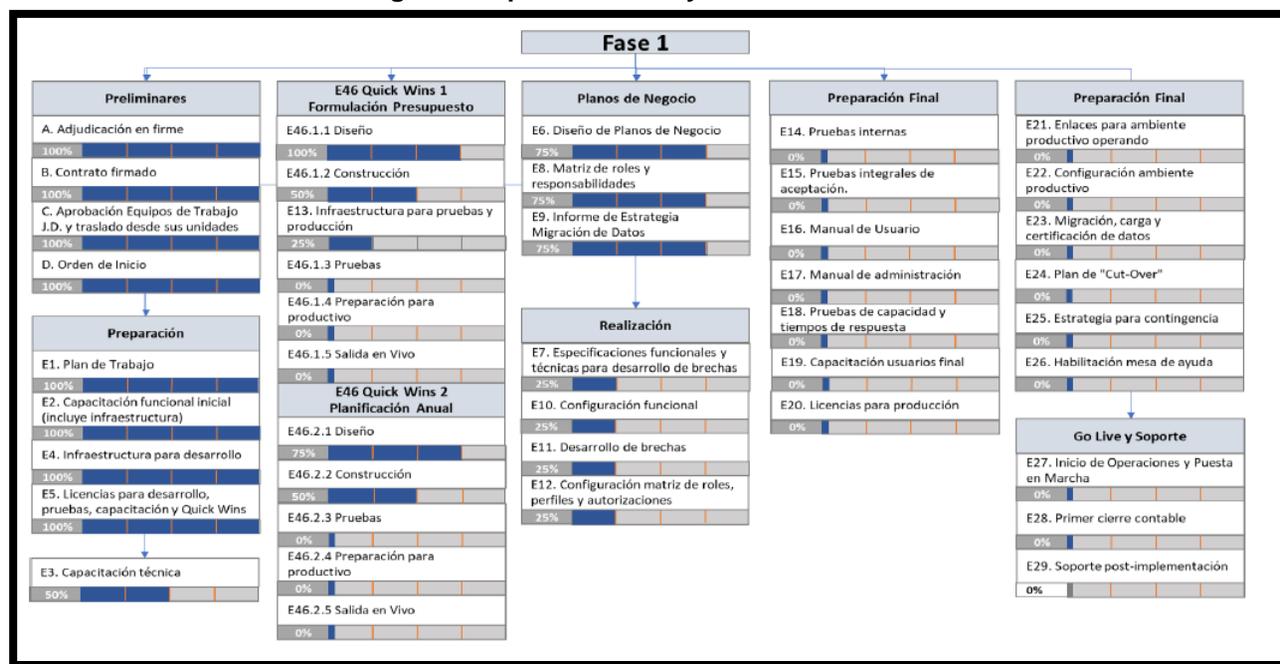
Con respecto a este programa se exponen las fases establecidas para la ejecución de este:

1. Fase Cero (Fase de Diseño): Dio inicio el 09 de febrero del 2016 y concluyó en abril del 2017 con la presentación ante Junta Directiva (Artículo 25, Sesión N° 8901 del 27 abril del 2017) de los resultados del diseño del Plan de Innovación.

2. Fase de Contratación: La fase de contratación dio inició en el mes de marzo del 2018 con la publicación del cartel de la Licitación Pública N° 2018LN-000008-5101 (Gaceta N° 50 del 16 de marzo del 2018). Fue adjudicado por Junta Directiva en artículo 24 de la sesión N° 9068 del día 05 de diciembre de 2019 y publicado en el Diario la Gaceta N° 240 del 17 de diciembre de 2019. La notificación del contrato se realizó mediante oficio DABS-AABS-SAR-0605-2020 el 06 de julio de 2020, con lo cual se dio por finalizada la Fase de Contratación.

3. Fase de Implementación: La Fase de Implementación se divide en dos, Fase Uno de Implementación de Funcionalidades Estándar, y la Fase Dos de Implementación de Funcionalidades Avanzadas. Entre Fase Uno y Fase Dos, hay 6 meses de estabilización de la solución ERP. El avance de las actividades en proceso de la implementación y consolidación del ERP se observa a continuación en la siguiente figura sobre la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT):

Imagen N°2
Estructura de Desglose Fase 1
Programa Implementación y Consolidación ERP



Fuente: Oficio GF-PIMG 1419-2021

Actualmente la Dirección del Plan de Innovación centra sus esfuerzos en la fase 1 del Programa Implementación y Consolidación ERP.

Por otra parte, los resultados del estudio permitieron determinar una gestión de riesgos razonable, por cuanto los riesgos evidenciados en el desarrollo de este estudio han sido considerados por esa Administración.

Los riesgos evidenciados en el desarrollo de esta evaluación se describen a continuación:

#	Descripción del riesgo	Tipo según catálogo institucional Impacto	Procedimiento de Auditoría efectuado y hallazgo
1	Débil Gestión de planificación	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.1.1
2	Retraso en la aprobación de documentos, valorar la secuencia	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.1.2
3	Ausencia de definición de puestos claves como coordinadores de proyectos y/o contratos	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	1.1.3.1, 1.5.3 1.7.1
4	Creación de estructuras administrativas paralelas al Proyecto	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.1.3.2.
5	Incorporación de criterios no establecidos en el Contrato o Reglamento	LE-01 Cambios en el marco normativo, técnico y jurídico	1.1.3.2
6	Atraso en la cancelación de productos por falta de aprobación	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.1.3.3
7	Débil gestión en la gobernanza y liderazgo en la coordinación de la Dirección del Plan de Innovación	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.2.4.
8	Ausencia de gobernanza y liderazgo en la coordinación de un proyecto	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.2.1 y 1.2.2
9	Ausencia de instrumento o herramienta para ejecutar los procesos de conciliación de manera estandarizada	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	1.2.3
10	Falta de información específica para completar los datos de los procesos	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.3.1, 1.5.2
11	Personal no asignado a tiempo completo en el proyecto	RH-02 Falta de recurso humano	1.3.2
12	Retraso en los cronogramas por la presentación tardía de la información	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.1.
13	Ausencia de definición formal de los roles, funciones y responsabilidades del personal asignado a los proyectos	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	1.5.1
14	Retraso en la actualización de normativa	LE-01 Cambios en el marco normativo, técnico y jurídico	1.6
15	Ausencia de cronogramas, coordinadores y estructura para los proyectos complementarios	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.7.1 1.1.3.1 1.5.3
16	Ausencia de control en la consecución o continuidad de los planes de acción por proyecto	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	2
17	Ausencia de cronogramas para la entrega de datos para algunos de los proyectos complementarios	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1.4.1.

Fuente: Elaboración propia, **Plan de Innovación, 2021**

No obstante, lo anterior es importa mantener una actitud vigilante, dado que la materialización de un riesgo podría impactar en el desarrollo o en los resultados esperados de la herramienta ERP.

HALLAZGOS

1. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS DEL PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN ERP.

Se determinaron aspectos relevantes en la ejecución de los proyectos complementarios que conforman uno de los Programas del Portafolio de Innovación como lo es: el “Programa de Implementación y Consolidación de la Herramienta ERP.”

Entre los que se destacan:

P1.02 Establecer el modelo institucional de costos se determinó una débil gestión de planificación, ausencia de consideración como pre-requisito para la fase 1 y aspectos administrativos del contrato

P1.11 Preparar los auxiliares de las cuentas contables falta de seguimiento en los porcentajes de avance y carencia de estrategia de revisión.

P1.06 Preparar inventario y evaluación de activos falta de claridad de los objetivos establecidos, así como la ausencia de personal a tiempo completo.

P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos carencia de información para la definición de la hoja de ruta

P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento ausencia de roles, funciones, responsabilidades y alcance e incumplimiento de la estructura organizacional.

P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP ausencia de actividades y responsables.

P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de inteligencia de negocio carencia de activación del proyecto.

A continuación, se mencionan oportunidades de mejora para un óptimo desarrollo del Programa:

1.1. P1.02 Establecer el modelo institucional de costos

Se evidencia una débil gestión de planificación, por cuanto el análisis y publicación del cartel debía realizarse desde el año 2018, publicándose hasta el 16 de septiembre del 2020, donde transcurrieron 30 meses, hasta la adjudicación del contrato, según se observa en la siguiente cronología:

- **Publicación del cartel:** inicialmente elaborado por la Dirección del Plan de Innovación, el mismo fue trasladado mediante oficio PIMG-0105-2018, con fecha del **14 de agosto, 2018** a la Gerencia Financiera para el aval correspondiente, posteriormente, se remitió a la Dirección Financiero Contable para la revisión por parte del Área de Contabilidad de Costos.

- **Conformación de equipo de trabajo para la elaboración Cartel Modelo de asignación de recursos prospectivos y costos:** La Gerencia Financiera instruye la conformación de un equipo mediante oficio GF-0232-2019, del 04 de febrero 2019, suscrito por el Mba. Carlos Alfaro Alfaro, en su momento Gerente Financiero, con el propósito de realizar dicho cartel. Ese equipo de trabajo, toma el acuerdo de que el tema de costos sea llevado en una segunda fase, analizando la posibilidad de llevarlo a cabo como una ampliación al contrato del Proyecto de asignación de recursos prospectivos, según lo expuesto en oficio DP-0690-2019, 13 de marzo 2019 suscrito por Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de presupuesto, Ing. Robert Picado Mora, Director de Tecnologías de Información y Comunicación, Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable, Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Jefe Área de Contabilidad de Costos, Ing. Sergio Chacón Marín, Dirección de Sistemas Administrativos, Ing. Manuel Rodríguez Arce, Director Proyecto Expediente Digital Único en Salud EDUS, MSc. Ana Lorena Solís Guevara, Jefe Área de Estadísticas en Salud, Lic. Andrés Madriz Montero, Asesor de Presidencia, Licda. Marny Lorena Ramos Rivas, Coordinadora Unidad Técnica de Listas de Espera, Gerencia Médica.
- **Solicitud para la revisión del cartel:** Se retoma la revisión del cartel inicial, según oficio PIMG-0004-2020 del 16 de enero del 2020, la Licda. Marcela Quesada Fallas traslada la propuesta de cartel para la contratación de “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial” y según oficio GF-0409-2020 del 03 de febrero 2020, suscrito por el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, ex Gerente Financiero, remite al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable, para su revisión.
- **Trámite de compra:** La Gerencia Financiera instruyó para el proceso licitatorio un Equipo de Trabajo del Área Contabilidad de Costos, quienes mediante oficio DFC-ACC-0777-2020, remiten la información requerida para el trámite de compra.
- **Apertura de ofertas:** Por parte de la Gerencia Financiera se inicia la apertura de ofertas el 16 de septiembre, 2020.
- **Nombramiento del responsable del Proyecto Complementario:** La Gerencia Financiera designa al Lic. Iván Guardia Rodríguez, director Financiero Contable como responsable del Modelo de Costos, mediante oficio GF-0367-2021 del 28 de enero de 2021.
- **Adjudicación del Contrato:** Posterior al proceso licitatorio el 23 de febrero 2021, la Institución adquiere contrato N° GF-000001-2021 en los términos definidos del cartel del procedimiento N° 2020LN-000001-1103, referente a “Servicios de Consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la C.C.S.S, el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial”, por un costo de \$939.185,50.

Estos aspectos que fueron señalados por esta Auditoría en el oficio de asesoría AS-ASF-1233-2021, del 18 de junio de 2021, denominado “Oficio de Asesoría sobre a las acciones ejecutadas por parte de la Administración Activa referente al Modelo de Costos Institucional”.

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle en relación con la gestión de planificación del P1.02 Modelo de Costos, indicó:

“La participación del Plan de Innovación en la gestión de planificación para la contratación de los servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, hace mucho tiempo nosotros habíamos propuesto la contratación, trasladamos un borrador de cartel a la Dirección Financiero Contable y al equipo que se designó para ese momento, fueron ellos lo que modificaron y determinaron el alcance del cartel, ya ahí no tuvimos injerencias al final del cartel, cuando se realizó el proceso de contratación solo un compañero en la razonabilidad de precios, si había un compañero de la Dirección de Plan Innovación con Freddy Salazar que es el que más conoce y Carmen que está con la Unidad Administradora y equipo experto con el Plan de Innovación.”

1.2. Ausencia de consideración como pre-requisito para la fase 1 del Programa Implementación y Consolidación de la Herramienta ERP del modelo de Costos.

Se determinó que en el proceso de implementación de la fase 1, el proyecto complementario P1.02 Establecer el modelo institucional de costos, no se contempló como inicialmente se había concebido.

De conformidad con el análisis de prioridades contemplando en el entregable denominado: *“Definición de Proyectos y Hoja de Ruta”*, este proyecto complementario se consideró como pre-requisito de fase 1, aspecto que fue reiterado por la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación en el oficio GF-PIMG-0255-2020, donde se indicó: *“para el mes noviembre del 2020, el Modelo de Costos deberá ser entregado al Plan de Innovación para que sea parametrizado en la solución ERP de clase mundial”*, asimismo, de conformidad con el *“Planteamiento Estratégico”* para esta iniciativa se expuso como justificación que la definición de la estrategia y modelo de costos es de vital importancia para la Fase de Implementación del ERP, dado que uno de los principales objetivos del Plan de Innovación es la implementación de procesos y herramientas que permitan la generación continua y precisa de costos.

Por tal razón, se llevó a cabo la contratación 2020LN-000001-1103, con el objetivo de adquirir servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los Modelos Conceptuales de costeo de la Caja Costarricense de Seguro Social, el cual será automatizada mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial, y sus respectivos requerimientos técnicos, detallados en 3 subítems que a continuación se describen:

Imagen N° 3

Item	Sub-item	Descripción
Único	1	Entregable N° 1: Plan de trabajo
		Entregable N° 2: Diagnóstico del Sistema de Costos de la CCSS
		Entregable N° 3: Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial
	2	Transferencia de conocimiento: En el o los Modelos Conceptuales de Costeo aprobados por la CCSS, en la información que debe ingresarse al sistema y los productos esperados y reportes que se obtendrán para la toma de decisiones en cada centro de costos que se defina para los Servicios de Salud, Manufactura y Administrativos
	3	Acompañamiento (soporte y apoyo) en el proceso de implementación del o los Modelos Conceptuales de Costeo aprobados (costo por hora de consultoría)

Fuente: contratación 2020LN-000001-1103

Al respecto, mediante entrevista del 01 de octubre 2021, efectuada a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora del Plan de Innovación indicó que si el Subítem # 1 “*Diagnóstico y diseño del o los Modelos Conceptuales de Costeo de la Caja Costarricense de Seguro Social*”, no estaba aprobado el 17 de setiembre 2021, una de las alternativas era posponer la inclusión del Modelo de Costos definido en el ERP hasta julio del 2023, dado que en esa fecha ya se tendrían concluidos los documentos “BBP’s de Costos” (Business Blue Print – BBP), relacionados con el Diseño de Planos de Negocio, proponiendo como solución implementar el “Modelo de Costos Estándar” en la fase 1 que está en proceso, en caso de materializarse el riesgo de no coincidir los plazos.

Por lo expuesto, se evidenció que el producto requerido antes mencionado, fue aprobado por el equipo técnico hasta el 28 de setiembre, 2021 y de igual forma los “BBP’s de Costos” (Diseño de Planos de Negocio) tampoco habían sido aprobados el 01 de octubre 2021.

Aspectos que fueron señalados por este Ente de Fiscalización y Control mediante oficio AD-ASF-2146-2021, del 6 de octubre de 2021 y donde se detalló la importancia de que la Administración valorara cuál sería el impacto legal, financiero y técnico de este posible escenario, dados los esfuerzos realizados, tiempo y recursos invertidos, aún y cuando los planos de diseño de costos no se encontraban aprobados.

Mediante oficio GF- PIMG-1788- 2021, 23 de noviembre de 2021, Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría: “*Es importante señalar que la incorporación del Modelo de Costos en la Fase Uno de implementación del ERP no depende únicamente de la entrega en tiempo y forma del producto especificado en la contratación asociada a la Licitación Pública N° 2020LN-000001-1103, sino a que el producto entregado y aprobado por el equipo técnico, contenga todos los elementos necesarios que permitan la adecuada configuración e implementación en la solución tipo ERP adquirida por la Institución.*”

Por lo anterior, mediante el Acta de Aceptación de Producto, del 28 de setiembre 2021, el equipo técnico en acompañamiento de la firma consultora Ernst & Young S.A. (E&Y), aprueba la definición del modelo de costos considerando las necesidades de la Institución, las expectativas de las partes interesadas y la operatividad de los servicios, según el Entregable N° 3: “*Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial el modelo conceptual*” detallado en el anexo # 1.

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle en relación con la gestión de planificación del P1.02 Modelo de Costos, indicó:

“Se emitieron ciertas advertencias relacionadas, también, se realizaron reuniones de seguimiento para llevar un monitoreo, con el propósito de corroborar si se estaban cumpliendo los plazos y algunas advertencias se hicieron en las sesiones de trabajo con la Dirección de Planificación.”

Con respecto a las advertencias antes de que iniciara el Proyecto Complementario, si recuerdo que también hicimos mención al respecto, se aportará evidencia documental.”

1.3. Aspectos relevantes relacionados con la contratación 2020LN-000001-1103 “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la C.C.S.S. el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial”

Se determinaron oportunidades de mejora relacionados con la ausencia de un administrador del Contrato licitación 2020LN-000001-1103 y retraso con la aprobación y cancelación del Entregable N° 3. “*Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial el modelo conceptual*”, desarrollados a continuación:

1.3.1. Ausencia del Administrador de Contrato licitación 2020LN-000001-1103

No se evidenció una definición clara sobre quién recae la figura de “*administrador de contrato N° GF-000001-2021*” del proceso licitatorio contratación 2020LN-000001-1103 “*Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la C.C.S.S. el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial*”. Lo anterior por cuanto, mediante oficio GF-4102-2020, del 17 de Julio 2020, suscrito por el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, en su momento Gerente Financiero, en el documento denominado: “*Decisión Inicial de Compra Procedimiento No. 2020LN-000001-1103*”, manifestó lo siguiente:

“c) Procedimientos de Control

*La Administración del contrato que se suscriba, corresponderá a la Coordinadora administrativa financiera del **Plan de Innovación**. (el resaltado no corresponde al original).*

De igual forma, en el cartel licitatorio 2020LN-000001-1103 “*Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los modelos conceptuales de costeo de la CCSS. el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase mundial*” se detalló:

“Unidad que tramita el procedimiento de Compra

*La oficina a cargo del trámite de esta contratación es la **Gerencia Financiera** por medio de la Subárea Gestión Administrativa y Logística.*

Glosario:

Administración del contrato:

*Grupo de trabajo de la CCSS que realiza las funciones de control y Administrador de la fiscalización del concurso, que para efectos del presente proyecto Contrato es el **Plan de Innovación**.*

Plan de Innovación:

Plan que da génesis al programa “Implementación y Consolidación del ERP”.

Unidad Administradora

Es el grupo de trabajo de la CCSS encargado de coordinar las gestiones entre el adjudicatario y la CCSS.”

*El encargado general del contrato: Le corresponderá el seguimiento y tramitación del trámite de pago de facturas, ejecutará las sanciones, multas y/o cláusulas penales, para el contrato firmado entre las partes. El equipo técnico y Unidad Administradora indicarán a la **Dirección del Plan de Innovación** de la Gerencia Financiera el recibido a satisfacción por escrito de cada entregable, así como, cualquier incumplimiento presentado por el contratista en la emisión del servicio o producto, indicando de ser necesaria la aplicación de alguna(s) de las multas o cláusulas penales definidas en el presente cartel. (el resaltado no corresponde al original).*

En el contrato GF-000001-2021, 2020LN-000001-1103 se establece:

Cláusula Séptima: Obligaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social

*Evaluación administrativa: Del análisis administrativo de la presente licitación corresponderá a la **Subárea Gestión Administración y logística de la Gerencia Financiera**, responsable del trámite administrativo de la misma, entendiéndose ésta como el desempeño de todos aquellos aspectos propios de la contratación administrativa: formalización garantía de cumplimiento, trámite de prórrogas en caso de ser necesario, previa recomendación del equipo técnico.*

- e. Encargado general del contrato: Le corresponderá el seguimiento, trámite de facturas, ejecución de sanciones, multas y/o cláusulas penales, a la MSc. Carmen Rodríguez Núñez, jefe de la Subárea Costos Industriales del Área Contabilidad de Costos o quien ejerza su cargo; será responsable de tomar las medidas de control necesarias para asegurar la correcta entrega y ejecución de los bienes o servicios a contratar.*
- f. El equipo técnico y Unidad Administradora indicarán a la **Dirección del Plan de Innovación** de la Gerencia Financiera el recibido a satisfacción por escrito de cada entregable, así como, cualquier incumplimiento presentado por el contratista en la emisión del servicio o producto, indicando de ser necesaria la aplicación de alguna(s) de las multas o cláusulas penales definidas en el presente cartel. (el resaltado no corresponde al original).*

Clausula Décima: Supervisión y Fiscalización del Contrato:

El seguimiento de la ejecución de los servicios de esta contratación estará a cargo: MSc. Carmen Rodríguez Núñez, jefe de la Subárea Costos Industriales del Área Contabilidad de Costos o quien ejerza su cargo, quien será la responsable de tomar las medidas de control necesarias para asegurar la correcta entrega y ejecución de los bienes o servicios a contratar.”

Por tanto, se puede apreciar que en estos documentos legales que respaldan la contratación no guardan claridad referente a las responsabilidades. Asimismo, llama la atención que, si la unidad administradora ejecuta gestiones entre adjudicatario y la CCSS según se detalló anteriormente en el cartel licitatorio, sea la misma que fiscalice la contratación, siendo juez y parte, sin una separación de funciones. Además, no se define, hasta donde llega la responsabilidad de cada una de las figuras y si esta responsabilidad recae sobre la jefatura de la Subárea Costos Industriales dado que en el contrato se agrega “o quién ejerza su cargo.”

Aunado a lo anterior, en el oficio GF- PIMG-1788- 2021, del 23 de noviembre 2021, suscrito por la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, se indicó: “*El Proyecto Modelo de Costos, cuenta con una estructura de administración separada e independiente de la administración de la Dirección del Plan de Innovación.*”

Asimismo, es importante destacar que el Lic. Iván Guardia Rodríguez, director Financiero Contable, mediante oficio GF-0367-2021, 28 de enero de 2021, suscrito por el Gerente Financiero, se le designó como responsable del proyecto “Modelo de Costos”, para coordinar con las Unidades que corresponda la aprobación del o los Modelos de Costos que se propongan en el Proyecto. Sin mencionarse en el oficio detallado anteriormente, aspectos relacionados con el contrato GF-000001-2021, 2020LN-000001-1103, más aún, se define la designación a solicitud de la Dirección Planificación Institucional.

Estas debilidades fueron señaladas por esta Auditoría en el oficio de asesoría AS-ASF-1233-2021, del 18 de junio de 2021, denominado “*Oficio de Asesoría sobre a las acciones ejecutadas por parte de la Administración Activa referente al Modelo de Costos Institucional*”, dirigido a la Gerencia Financiera con la finalidad de que se definieran claramente las responsabilidades.

Al respecto, por medio del oficio GF-2173-2021, 01 de julio de 2021, el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, estableció roles y funciones dentro de este proyecto, definiendo que el Lic. Iván Guardia Rodríguez, director Financiero Contable es el “*Coordinador Proyecto Modelo de Costos*”, funciones que se limitan a:

- a) *Liderar el proyecto de Modelo de Costos en aras de cumplir el objetivo de garantizar una adecuada orientación del o los modelos a desarrollar como lo ha instruido Junta Directiva.*
- b) *Coordinador y miembro del “Equipo Autoridad de Diseño”.*
- c) *Comunicar ante las partes interesadas y autoridades institucionales lo correspondiente.*

No obstante, lo anterior, en el documento emitido por el Gerente Financiero, tampoco esclarece la figura de “*Administrador del Contrato*” y sobre quién recae la responsabilidad.

Asimismo, las funciones establecidas al Lic. Guardia Rodríguez, director Financiero Contable, no se relacionan con lo que establece el *Reglamento para la aprobación de los actos de adjudicación de los Procedimientos de Contratación Administrativa*, que detalla:

*Administrador de contrato o fiscalizador: Es el funcionario encargado de especificar el requerimiento de la contratación, participar en los estudios de análisis y evaluación técnica de las ofertas y administrar los contratos de suministro de bienes y servicios, con el fin de **asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales pactadas.** (el resaltado no pertenece al original).*

Es importante destacar, además, que, en la cláusula décima del contrato, la cual se detalla a continuación, permite un cambio en cuanto al nombramiento del fiscalizador, sin embargo, se requiere informar al contratista, aspecto que no fue evidenciado a la fecha de emisión de este informe.

“Cláusula Décima: Supervisión y Fiscalización del Contrato:

*...La Caja tendrá la potestad de nombrar a otra unidad o funcionario como fiscalizador, si así lo considera necesario, lo cual será comunicado formalmente y por **escrito al contratista.**” (el resaltado no pertenece al original).*

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación, al consultarle en relación con el administrador del efecto del P1.02 Modelo de Costos, indicó:

“No somos el administrador de contrato, el administrador del contrato hay una unidad administradora del contrato y a eso se le asignó a Carmen Rodríguez que es le designó como administradora, nosotros estamos bien definidos por la Gerencia en las responsabilidades que cada uno tiene, lo único que tenemos responsabilidades es que una vez que el equipo técnico aprobar el producto fuera validado por la autoridad de diseño, la unidad administradora con el visto bueno del coordinador nos comunican se realiza el pago, la única función dentro del cartel del modelo de costos, nosotros no nos corresponde la administración de este contrato. Se le da a Carmen como Unidad Administradora y parte del Modelo de Costos. Ella estaba como equipo técnico y unidad administradora, por control interno se dejó solo con el tema de unidad administradora.

No me designaron la responsabilidad de administrar ese contrato, por error se fue en los procesos previos, eso se puede cambiar, la Ley lo permite modificar, el cartel salió así como usted bien lo dice efectivamente pero la ley también prevé que pueda haber un cambio de administración del contrato y es la misma administración que en este caso fue la misma Gerencia Financiera la que cursó todo el proceso de contratación, la que hace el comunicado del cambio de administración, la ley no prevé que se tenga que hacer contra una modificación al cartel eso es un comunicado de temas administrativos y es una decisión interna de la administración.

En la nota del Gerente Financiero donde designa responsabilidad indica que el administrador del contrato es Carmen que es la responsable de la unidad administradora del contrato, no es Don Iván el coordinador y director de este proyecto y Carmen es la unidad administradora del contrato así de claro está, El mismo cartel indicaba que se tenía que y considerar lo que eran los requerimientos funcionales y técnicos de lo del cartel de la licitación del implementación, aspecto relevante no que esto tenía que implementarse dentro del SAP.

En el en el mismo contrato en la cláusula decima habla que el seguimiento y fiscalización del contrato estaban a cargo de Carmen Rodríguez, decía también el mismo contrato que la Caja tendrá la potestad de nombrar a otro funcionario como fiscalizador si así lo considera necesario lo cual será comunicado formalmente por escrito al contratista. Sobre el cambio e informar al contratista lo hizo Carmen, se supone que como Unidad Administradora cuando ella estuvo como equipo técnico y unidad administradora.

No porque Carmen firme como P1.02 significa que está dentro del Plan de Innovación, ella es un recurso compartido solo para temas de costos forma parte del equipo experto de costos en el Plan de Innovación en el análisis de requerimientos construcción de BBP's y con los consultores porque es la jefa de Costos Industriales y es la que conoce por eso lo designaron, cuando, ella firma como P1.02 como Unidad Administradora, ahora porque en realidad lo que lleva esa unidad administradora lo es el proyecto de costos junto con Don Iván, pero eso no implica que ese proyecto es responsabilidad del Plan de Innovación, le soy sincera ella coge números del proyecto de innovación, eso fue un error ya es muy tarde para corregirlo, la responsabilidad es de Don Iván Guardia, en el tema de costos está totalmente afuera no se me pregunta absolutamente nada, ninguna injerencia de ese modelo de costos.

Ella es responsable unidad administradora del contrato modelo de costos, el coordinador es Don Iván así lo definió la Gerencia de Financiera, él es el responsable del proyecto complementario, institucionalmente solo hay un proyecto, que le ponga el número o se lo quite es indiferente solo hay un proyecto.

Ella se solicitó a Junta Directiva como coordinadora del proyecto, posteriormente la Gerencia Financiera hace el cambio, ella es responsable del contrato y de la unidad administradora, la parte económica del modelo de costos lo hace la Dirección del Plan de Innovación dota los recursos era mucha carga hacer eso, por eso se saca, el responsable coordinador del modelo de costos es Don Iván Guardia, Carmen es responsable como unidad administradora que se cumpla todas las condiciones de los entregables, que todos los criterios ella tiene que hacerle check, se cumplan los tiempos. No quiero que le asuman responsabilidades a quien no le compete.

Cuando nos pidieron reunión con los coordinadores nosotros se la hicimos con Carmen porque Don Iván no sabe, si le pregunta por el cronograma o documentación, él no sabe, ella coordina la unidad administradora como responsable de la unidad administrativa ella sabe todo, cuando nos sentamos con los coordinadores de los proyectos complementarios ella es la que tiene toda la información es la que sabe para solventar la necesidad de información, a nuestro nivel ella como administradora hace las funciones como hacen los coordinadores del resto de proyectos. Como en el P1.11 por ejemplo Delia hace todo en este otro proyecto no es igual, ahí hay una distribución de responsabilidad un poco diferente Don Iván es el responsable de todo él tiene la parte técnica del contrato de todo, el responsable del contrato es Carmen, a nivel institucional responde Don Iván. Si ven el cartel no aparece Marcela, si aparece Dirección Plan de Innovación, entonces si ahí podemos poner a cualquiera no a la directora, en el contrato se le designa a Carmen la fiscalización de ese contrato pero Institucionalmente como resultado es Don Iván Guardia, así está establecido por la Gerencia Financiera.

Carmen es la Administradora del Contrato, puede ser un error. En la cláusula decima está muy claro todas las responsabilidades que tiene Carmen. La decisión inicial no es nada al final es el contrato y dice que la Caja puede variar a los responsables eso se puede variar legalmente, está claro la Gerencia lo aclaró es Carmen la Administradora del contrato, hay una nota que aclare, para la parte legal que detalló muy bien.”

En entrevista realizada el 07 de diciembre 2021, a la Licda. Carmen Rodríguez Núñez, Unidad Administradora, se detalló:

“A mí me designaron únicamente como coordinadora de la unidad administradora no como administrador del contrato y el coordinador del proyecto es el Lic. Iván Guardia Rodríguez, director Financiero Contable”

1.3.2. Retraso en la aprobación de Entregable N° 3

Se determinó ausencia de la aprobación definitiva del *Entregable N° 3 : Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial el modelo conceptual* debido a la solicitud de criterios de las firma Inetum y PwC los cuales no estaban contemplados en el contrato, solicitud que se incluyó posterior a la firma del Acta de Aceptación de Producto por parte Equipo Técnico designado para la aprobación de los entregables, actividad que retrasa el desarrollo del entregable N°4 *Transferencia del Conocimiento del Modelo Conceptual de Costos*, que se finalizaba el 05 de noviembre 2021 con la aprobación de este, según cronograma definido.

Por medio del oficio GF-PIMG-1406-2021, suscrito por la Licda. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora del Proyecto Complementario, del 01 de octubre 2021 y dirigido a la Licda. Diana Carolina Mahecha Ardila, Representante legal Ernst & Young S.A. se indicó:

“...de acuerdo con el esquema de aprobación establecido por la Institución, se procedió a la emisión de criterios de los equipos establecidos para tales efectos, siendo que uno de ellos expresó la necesidad de contar con un criterio adicional por parte de la empresa implementadora del ERP, lo cual conllevará a un plazo adicional para aprobar el entregable indicado en el asunto.

*Por lo expuesto hasta el momento que este entregable sea **aprobado en firme** se podrá continuar con el Subítem 2: Transferencia de conocimiento, según los términos establecidos en el pliego cartelario.”* (el resaltado no corresponde al original).

Aunado a lo anterior, mediante oficio GF-PIMG-1583-2021, 25 de octubre de 2021 suscrito por la Licda. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora del Proyecto Complementario, dirigido a la Licda. Diana Carolina Mahecha Ardila, Representante legal Ernst & Young S.A. se mencionó:

*“En complemento al oficio **GF-PIMG-1406-2021** de fecha 01 de octubre 2021 se indica que en sesión llevada a cabo el 25 de octubre 2021, en la que participaron funcionarios de la Gerencia Financiera, Dirección Plan Innovación, Dirección Financiero Contable, Unidad Administradora y Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Coordinadora, Equipo Técnico, se determinó que producto de las decisiones que se están tomando en el ámbito Institucional, con respecto al Entregable N°3 *Diseño del Modelo Conceptual de Costos*, el plazo para continuar con el siguiente Subítem 2 *Transferencia de conocimiento* se amplía hasta el 19 de noviembre de 2021 aproximadamente.”*

Por otra parte, es importante destacar que mediante oficio GF-PIMG-1072-2021, 28 de julio de 2021, suscrito por la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora, Plan de Innovación y dirigida al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable, Coordinador del Proyecto Complementario, se indicó:

“...dentro del equipo institucional no se cuenta con recurso técnico especializado, con el suficiente conocimiento en la solución ERP adquirida, por este medio se le recomienda en su condición de Coordinador del Proyecto Modelo de Costos, someter a consulta la propuesta de Modelo, a la empresa contratista que lleva a cabo la implementación de la solución ERP, con el propósito de tener insumos adicionales que permitan al equipo técnico de la institución realizar el análisis del producto entregado por la empresa consultora E&Y.Y.”

Por tal razón, mediante oficio CTMCC-001-2021 / GF-PIMG-1120-2021 suscritos por la Msc. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora Unidad Administradora y la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Coordinadora Equipo Técnico, el 13 de agosto 2021, se envió a la Dirección Plan de Innovación la versión preliminar del entregable 3 para solicitar observaciones del implementador.

Ahora bien, una vez aprobado el Entregable N° 3 por el equipo técnico, se trasladó dicho producto a conocimiento de la Autoridad de Diseño, quienes mediante oficio HMP-DG-DAF-0537-2021/GF-DFC-2326-2021/GL-DPI-0943-2021/ GIT-DMI-1133-2021, del 30 de septiembre de 2021, trasladan por medio del Acta No. 0006, indicando que la Autoridad de Diseño conoció el tercer entregable correspondiente al Diseño Conceptual del Modelo de Costos, además, se expusieron observaciones y conclusiones sobre el mismo, entre las que se destaca:

“Se recomienda que el documento por el cual se presenta el Modelo Conceptual de Costos, en su versión definitiva sea remitido a la Dirección Plan de Innovación y se solicite a la empresa responsable de la elaboración del nuevo sistema financiero, su criterio, así como la certeza, de que el modelo propuesto es totalmente compatible con el sistema ERP que se está desarrollando para la Institución.”

Mediante oficio GF-PIMG-1404-2021 de fecha 01 de octubre de 2021, suscrito por la MSc, Carmen Rodríguez Núñez, en su calidad de Coordinadora de la Unidad Administradora del Proyecto Modelo de Costos, remite a la Dirección del Plan de Innovación, el Entregable N° 3 “Diseño de un Modelo Conceptual de Costos”, con la solicitud de remitir el Modelo Conceptual a la empresa implementadora del ERP para que se emita criterio respecto de su compatibilidad con el sistema ERP.

Por medio del oficio GF-PIMG-1620-2021, suscrito por la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora, Plan de Innovación, del 28 de octubre de 2021, establece criterio técnico experto sobre el alcance y viabilidad de la implementación del Modelo Conceptual de Costos en la solución ERP SAP/Hana adquirida por la Institución donde se incluyen 7 consideraciones, 37 conclusiones y un apartado de otros aspectos a considerar.

En entrevista realizada el 11 de noviembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación manifiesta: *“que el criterio experto fue brindado por las firmas consultoras Price WaterHouse Coopers (PwC) e Inetum; no obstante, los criterios externados no forman parte de las contrataciones en ejecución de ambas empresas, por lo cual la Dirección del Plan de Innovación procedió a extraer los criterios expertos y documentarlos en el oficio GF-PIMG-1620-2021. Se expone que los documentos entregados por las firmas consultoras no son públicos, por lo tanto, no se tiene la autorización por parte de las empresas para ser compartidos con terceros.”*

Por lo anterior, este Ente de Control y Fiscalización no tuvo acceso a la información de los criterios, situación que llama la atención dado que el criterio establecido en julio 2021, por Inetum, sí pudo ser de conocimiento a pesar de que no estaba establecido como un producto de dicha contratación.

En ese sentido, la firma E&Y en reiteradas ocasiones solicita a la Institución aclaraciones sobre las razones por las cuales no se ha activado el Subítem 2, mismo que había sido aprobado por el equipo técnico, según se evidencia en los oficios CCSSMC202140, CCSSMC202141 y CCSSMC202142, informando sobre los riesgos de incumplimiento contractual por parte de la Institución, así como, la colaboración de establecer con el implementador y la CCSS, una sesión con el propósito de aclarar los aspectos vertidos por la Licda. Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación.

Mediante oficio GF-DFC-2816-2021, 16 de noviembre de 2021, el Lic. Iván Guardia Rodríguez, director Financiero Contable, dirigido al Gerente Financiero, solicita colaboración a efectos de que en la sesión de trabajo entre las empresas E&Y, INETUM y la Institución, se analicen todos los puntos señalados en el documento GF-PIMG-1620-2021, mismos que son requeridos para la emisión del criterio final por parte del Equipo Técnico, esto por cuando se menciona:

“Esta sesión ha sido coordinada con la Licda. Quesada F., y se programará para el próximo jueves 18 de noviembre del 2021, ya confirmada con la empresa E&Y, no obstante, la misma se enfocará en los siguientes cinco aspectos:

- 1. Anexo L Jerarquías Centros de Costos.*
- 2. Elementos de Costos, Estructura de Costos de Manufactura.*
- 3. Catálogo de Inductores.*
- 4. Catálogo de Productos y Servicios.*
- 5. Anexo K. Orden Paciente.*

Sobre los aspectos a tratar en esta sesión es importante considerar que tanto la empresa E&Y, como el equipo técnico requieren ampliar otros aspectos indicados en el oficio GF-PIMG-1620-2021, suscrito por la Licda. Quesada F., que se desprende fueron producto del criterio técnico solicitado a dos empresas que no son del alcance de la contratación 2020LN-000001-1103, por lo que cualquier aclaración debería ser realizada ante la Dirección del Plan de Innovación.”

Por medio del oficio GF-PIMG-1781-2021, 18 de noviembre de 2021, la Msc. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora, P1. Proyecto Complementario Modelo de Costos, dirigida al Lic. Iván Guardia Rodríguez, director, Dirección Financiero Contable, Responsable Proyecto Modelo de Costos y a la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, jefe de Área Contabilidad de Costos, Coordinadora Equipo Técnico, Proyecto Modelo de Costos, establece:

“Como es de su conocimiento el día de hoy se desarrolló una sesión de trabajo, en la que estuvieron presentes funcionarios de la Dirección del Plan innovación, Dirección Financiero Contable, Unidad Administradora, así como representantes de las empresas E&Y e INETUM, se analizaron los cinco temas que fueron incluidos en la agenda (1. Anexo L Jerarquías Centros de Costos. 2. Elementos de Costos, Estructura de Costos de Manufactura. 3. Catálogo de Inductores. 4. Catálogo de Productos y Servicios. 5. Anexo K. Orden Paciente).

*Así mismo, ante consulta realizada durante la sesión sobre las restantes consideraciones y conclusiones contenidas en el oficio GF-PIMG-1620-2021, la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora, Dirección de Plan innovación manifestó que los otros aspectos no contemplados en esta sesión de trabajo **deben ser resueltos a nivel interno y son responsabilidad del Coordinador del Proyecto Modelo de Costos, Equipo Técnico y la Unidad Administradora.***

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle en relación con el administrador del efecto del P1.02 Modelo de Costos, indicó:

“El objetivo de solicitar el tema de criterio era garantizar que el modelo de costos fuera implementable en el ERP, fue una recomendación, el equipo técnico tenía que definir reunirse con el implementador, yo solo di un apoyo técnico, para garantizar las condiciones del cartel, era responsabilidad de ellos porque yo no participo de esa contratación. Parte de estrategia del tema de riesgos para no tener un modelo que no se pudiera implementar.

Referente con el tema de observaciones al modelo de costos del oficio GF-PIMG-1620-2021 “Criterio técnico experto sobre el alcance y viabilidad de la implementación del Modelo Conceptual de Costos en la solución ERP SAP/Hana adquirida por la Institución” y el análisis de todas las observaciones por parte de las firmas E&Y, Inetum y esa dirección, estableció: “no, a nosotros nos entregaron el modelo de costos ya aprobado, lo pasamos a Inetum y PwC y ellos emitieron criterios y lo trasladamos, fue un criterio mío no íbamos a entrar en un intercambio de criterios con las empresas, dimos el criterio y podíamos aclarar con el equipo técnico o autoridad de diseño, se hizo una reunión Inetum y E&Y, estos últimos referenciaron que no era del alcance, el punto era que ya el documento estaba aprobado con solo 5 preguntas, ellos no lo iban a ampliar, sino iba haber otra ampliación no tenía sentido sentarse para ver eso. Vamos a ver que en eso estamos construyendo nosotros hay mucho que construir, si eso era necesario es una respuesta que la tiene que dar INETUM como PwC, la reunión fue ver lo mínimo para configurar, no necesariamente implementar dado que es evolutivo es un estado superior de lo que la Caja puede llegar.”

En entrevista realizada el 09 de noviembre 2021, con la Licda. Karen Vega Torres, Directora del Servicio, la Licda. Ester Solano Sánchez, Administradora de Proyecto y Lic. Julio Vargas Segura, Arquitecto Soluciones conforman la firma consultora PwC, se indicó:

“En relación con el tema de costos:

Es un tema importante, el ERP no va a definir una metodología de costos, sólo se configura ciertos datos o información para habilitar un tarifario de costos de una visión estratégica. Tenemos entendido que el modelo de costos no está definido aún y está en proceso de revisión.

Parte importante, es que se ha desvinculado de la gestión integral del plan de innovación dado que tiene un director y una autoridad diseño aparte, y no está dentro de la figura del plan de innovación. Entonces, desde nuestra percepción está funcionando fuera de la visión del Plan de Innovación.”

Desde fase cero se plantea que el Plan de Innovación es un portafolio que tiene programas, y como cualquier programa, todos los proyectos complementarios tienen que ser gestionados integralmente. Si bien cada proyecto tiene una figura de coordinador, se plantea como parte del programa. Entonces, no debería la gestión de este proyecto hacerse de manera aislada, sin visibilidad integral desde el Plan de Innovación.”

En entrevista realizada con el Lic. Gabriel Cruz, director de proyecto y Licda. Jennifer Alfaro Gerente de Proyecto equipo de consultores de la firma E&Y o, Equipo consultores firma INETUM, el 12 de noviembre 2021, se le consultó en referencia de las observaciones realizadas al modelo conceptual de costos, donde mencionaron|:

“Las observaciones en su mayoría se encuentran inmersas en el modelo de costos planteado, estamos mostrando justamente donde están las consultas, otras de ellas tienen que ver con el tema de implementación y el alcance del proyecto.”

Asimismo, es importante señalar que mediante entrevista efectuada el 11 de noviembre de 2021, con el Lic. Gabriel Cruz, director de proyecto y Licda. Jennifer Alfaro Gerente de Proyecto con representantes de la empresa INETUM se indicó:

“El Modelo de Costos, ya provocó un impacto porque justamente era un insumo para el módulo de costos, tuvimos que definir nosotros una solución alternativa diseñar el plano de negocio sin el modelo de costos, cuando estábamos finalizando llegó una parte del modelo de costos que pudimos incorporar, en resumen lo que estamos tratando de hacer es tomar lo que pudiéramos en este momento para cuando realmente se haga el paso a la implementación del modelo de costos completo no haya que deshacer y volver hacer, ya estemos encaminado hacia la ruta de poderlo adoptar, pero no se va a poder implementar completo en este momento. La instrucción fue que esperamos al modelo de costos, ya cuando se nos dijo que no esperaríamos ya teníamos un atraso considerable, en este momento la mayoría de los equipos van por su tercer o cuarto punto de interacción o sprint y en costos ni uno solo.

SAP propone modelo estándar no existe un modelo de paquete, depende de las estructuras de centros de costos, centros de beneficios, clase de actividad, no hay una estructura estándar, propone diferentes formas de cálculo que ABC, estándar o estadísticos. La organización debe de definir uno de ellos no hay un paquete. Hubo que hacer definiciones por eso tuvimos que tomar insumos del modelo de costos las estructuras.”

1.3.3. Ausencia de la cancelación del entregable N° 3 según lo establecido en el contrato 2020LN000001-1103

Se determinó que la Administración no ha realizado la cancelación del entregable N°3 *“Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial el modelo conceptual”* por cuando no tenía claro el procedimiento según lo desarrollado en los puntos 1.1.3.1 Ausencia del Administrador de Contrato licitación 2020LN-000001-1103 y 2.1.1.1 Retraso en la aprobación de Entregable N° 3, detallados en este informe, Sub ítem 1, aprobado desde el 28 de octubre de 2021.

Mediante oficio GF-PIMG-1404-2021 suscrito por la Msc. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora, Unidad Administradora, P1.02 Modelo de Costos se informó a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación sobre el “Traslado Aprobación Entregable N. 3”, aspecto establecido en el cartel de licitación 2020LN-000001-1103, el cual definió:

“El encargado general del contrato: Le corresponderá el seguimiento y tramitación del trámite de pago de facturas, ejecutará las sanciones, multas y/o cláusulas penales, para el contrato firmado entre las partes. El equipo técnico y Unidad Administradora indicarán a la Dirección del Plan de Innovación de la Gerencia Financiera el recibido a satisfacción por escrito de cada entregable, así como, cualquier incumplimiento presentado por el contratista en la emisión del servicio o producto, indicando de ser necesaria la aplicación de alguna(s) de las multas o cláusulas penales definidas en el presente cartel.”

Por cuanto, en la cláusula tercera “Forma de pago” del contrato 2020LN000001-1103, se estableció:

“4.6. Forma de Pago

*Todo pago se realizará como máximo **30 días naturales después de la recepción definitiva a satisfacción del servicio o entregable**, por parte del fiscalizador del contrato. En dicho acto, se descontarán las **multas y cláusulas penales líquidas** y determinadas que se hayan verificado anteriormente y que se encuentren pendiente de cobro/pago de acuerdo con el informe que efectúe el fiscalizador del contrato.”*

*d) El proveedor realizará la carga de la factura electrónica en el sitio web institucional denominado Oficina Virtual, destinado para tal fin, en la que corresponde a la **Dirección del Plan de Innovación** de la Gerencia Financiera, unidad que gestionará los pagos. (el destacado no corresponde al original)*

Por tanto, se observa como el contrato establece el plazo máximo de hasta 30 días naturales, finalizados el 09 de noviembre 2021, por tanto, han transcurrido un total de 19 días, hasta el 06 de diciembre 2021, sin que la Institución efectuara el pago, exponiéndose al pago de multas y cláusulas penales líquidas y determinadas.

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación, al consultarle sobre la cancelación del entregable N° 3 indicó:

“No se ha pagado, dado que la Unidad Administradora informa que se ha cumplido con todos los aspectos del cartel y requisitos, hicimos la previsión que nos hizo la unidad administradora son 400 mil dólares lo que está pendiente ahorita y estamos 6 el 8 cierra lo que serían el pago de facturas a nivel central.”

1.4. P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

1.4.1. Falta de seguimiento en la ejecución del P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

Se evidenció al cierre de setiembre 2021, una falta de seguimiento en la ejecución del proyecto complementario *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*, por cuanto se determinó que se está desarrollando la conciliación a diciembre 2019, sin incluir los registros de enero 2020 a setiembre 2021, asimismo no se está cumpliendo con objetivo definido de este proyecto complementario.

Se determinó que, del total de 2647 en el Seguro de Salud, 1290 cuentas son responsabilidad del Plan de Innovación hasta diciembre 2019, posterior a esa fecha debían trasladarse a la Subárea Contabilidad Operativa para que continuaran con las actividades relacionadas a la conciliación, sin embargo, se determinó que 994 cuentas no están siendo monitoreadas por dicha unidad.

En relación con Seguro de Pensiones IVM se muestra un total de 1025 cuentas de las cuales 245 cuentas contables son responsabilidad de la Dirección Plan de Innovación y se determinó que 171 cuentas, no están siendo revisada por la Subárea Contabilidad Operativa ni por el Área Contabilidad IVM.

Lo anterior, según lo establecido en el entregable “*plan de acción y estrategia para la ejecución*”, elaborados en la fase 0 por la firma consultora que indica: “...se requiere que dichos auxiliares sean depurados contablemente para conciliar el saldo de cuenta mayor existente a la **fecha** contra el auxiliar” (el subrayado no corresponde al original) según lo establecido.

Este aspecto no ha sido valorado ni informado por la Dirección Plan de Innovación, por tanto, la coordinación y liderazgo que debe de privar en este proyecto complementario no es claro, al desconocerse la situación actual de la totalidad de grupos de datos en el alcance.

Así mismo, si bien es cierto que las fichas que contienen la descripción detallada de los elementos estratégicos de cada uno de los proyectos establecidas en fase cero por el consultor PwC, argumenta la importancia de que existan responsables de las cuentas, también detalla que debe de existir un líder de este proyecto que vea de forma integral la conciliación de **todas** las cuentas contables requeridas.

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle sobre la cancelación del entregable N° 3, indicó:

“En relación con el P1.11, nosotros le damos seguimiento a las cuentas que tenemos, si se le da seguimiento a las cuentas que son responsabilidad de la contabilidad y pensiones. De hecho, hay una nota que se le mandó Jhonny Badilla, donde se les consulta cómo les va con la conciliación de cuentas, no es total responsabilidad del Plan de Innovación la conciliación de las cuentas, nosotros como proyecto complementario, tenemos que al final de la migración de datos pedirle a la administración, este caso a la Contabilidad de IVM y a la Dirección Financiero Contable que certifiquen los datos, los responsables de esos datos no somos nosotros, es la misma administración, el proyecto complementario se creó para hacer ese facilitador de que las cosas se vayan ejecutando de manera correcta, se documentó cuales cuentas eran responsables del proyecto complementario y cuales cuentas eran responsabilidad de la contabilidad eso sí está documentado y la administración tiene que hacerse responsable por esas cuentas o sea no es necesariamente responsable el 100% del universo de cuentas del proyecto complementario porque hay cuentas que son sumamente complejas quisieran responsabilidad de cada unidad.”

1.4.2. Porcentaje de avance del P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

Se evidenció que el porcentaje de avance de un 80% del proyecto *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*, indicado en el Informe ejecutivo para Junta Directiva a setiembre 2021, no es preciso, por cuanto, la Dirección Plan de Innovación solo considera la cantidad de cuentas bajo la responsabilidad de dicha Dirección, no obstante, en la ficha técnica establecida en la fase cero para este proyecto, no se estableció que este respondiera sólo a 1290 cuentas contables para el Seguro de Salud y 245 para el Seguro de Pensiones, bajo la responsabilidad de dicha Dirección, sino a la totalidad de las cuentas.

Es importante, que en el control de avance no solo se considere las cuentas contables del Seguro de Pensiones y el Seguro de Salud, sino que también sean consideradas las cuentas del Régimen no Contributivo de Pensiones y Fondo de Asignaciones Familiares, según se definió en el plan de acción y estrategia para la ejecución de proyectos complementarios.

Adicionalmente, en el Seguro de Salud se determinó que existen un total de 467 cuentas y para el Seguro de Pensiones 325 cuentas que no se aportó evidencia documental referente al responsable de su proceso conciliatorio.

En el Informe ejecutivo para Junta Directiva a setiembre 2021, se detalla: *“Este proyecto complementario a la implementación del ERP conlleva la conciliación de los saldos de algunas cuentas y auxiliares contables del Seguro de Salud y Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte.”* (el subrayado no es parte del original).

Es importante, considerar que según *“plan de acción y la estrategia para la ejecución”* elaborados en la fase 0 por la firma consultora PwC, el objetivo de este proyecto es el detallado a continuación:

“Establecer estrategias y acciones que permita la preparación de los detalles y saldos de los auxiliares contables de las contabilidades correspondientes al Seguro de Salud, Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, Régimen no Contributivo de Pensiones y Fondo de Asignaciones Familiares; datos que serán requeridos en la automatización de los procesos en alcance y carga de información en el ERP.” (el resaltado no corresponde al original).

Sin embargo, considerando únicamente las cuentas contables a cargo de Plan de Innovación, se comprueba que el porcentaje de avance es de un 70% y no un 80% como se indicó en el informe ejecutivo para Junta Directiva a setiembre 2021, aspecto que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro # 1
Dirección Plan de Innovación
Avance de conciliación de las cuentas contables
Proyecto Complementario P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables
SEM -IVM, setiembre 2021

Estado	Valor Absoluto	%	Cantidad	%
CONCILIADA	2,931,650,077,908.50	70%	495	31%
EN PROCESO	1,256,613,691,152.63	30%	1094	69%
TOTAL	4,188,263,769,061.13	100%	1589	100%

Fuente: Dirección Plan de Innovación

La Dirección del Plan de Innovación tiene un grupo de cuentas que se encarga de conciliar con corte a diciembre 2019, sin embargo, para que la cuenta se le pueda otorgar la clasificación en su estado como conciliada debe valorarse el avance de la Subárea Contabilidad Operativa y el Área Contabilidad IVM de enero 2020 a la fecha, de esas cuentas.

Asimismo, es importante considerar el porcentaje de avance de las cuentas que se encuentran bajo la responsabilidad de la Subárea Contabilidad Operativa y el Área Contabilidad IVM y que, por tanto, no están conciliando en el Plan de Innovación.

A continuación, se detalla el porcentaje de avance del *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*, en los Estados Financieros del Seguro de Salud, a setiembre 2021:

Cuadro # 2
Caja Costarricense Seguro Social
Situación actual de las cuentas
Seguro de Salud, al cierre setiembre 2021

Estado	Monto	%	Cantidad	%
CONCILIADA	2,729,181,572,221.83	40%	456	17%
EN PROCESO	3,279,935,304,089.04	48%	1724	65%
SIN RESPONSABLE	791,492,383,101.21	12%	467	18%
TOTAL	6,800,609,259,412.07	100%	2647	100%

Fuente: Dirección Plan de Innovación y Subárea Contabilidad Operativa

A setiembre 2021, el porcentaje de cuentas conciliadas a valor absoluto corresponde a un 40%, no obstante, el valor porcentual por cantidad de cuentas contables se refleja un **17% de conciliación**.

Cabe señalar que se para establecer el estado de conciliada a una cuenta se revisó que el Plan de Innovación y la Subárea Contabilidad Operativa definieran ese estado o bien que solo lo definiera esta última unidad.

En relación con la contabilidad del Seguro de IVM, se reflejan los siguientes porcentajes de avance al cierre de setiembre 2021, valorando de igual forma que la cuenta se muestre como conciliada tanto por el Plan de Innovación como por la unidad contable correspondiente. A continuación, se detalla:

Cuadro #3
Caja Costarricense Seguro Social
Situación actual de las cuentas
Seguro de Pensiones, al cierre setiembre 2021

Estado	Monto	%	Cantidad	%
CONCILIADA	2,896,889,029,611.04	76%	181	18%
EN PROCESO	838,708,893,705.55	22%	512	50%
SIN RESPONSABLE	63,819,182,413.61	2%	325	32%
TOTAL	3,799,417,105,730.20	100%	1025	100%

Fuente: Dirección Plan de Innovación, Subárea Contabilidad Operativa y Área Contabilidad IVM

Al cierre de setiembre 2021, el porcentaje de cuentas conciliadas según monto refleja un 76% y por cantidad de cuentas conciliadas refleja un porcentaje del **18% de conciliación**.

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle sobre la cancelación del entregable N° 3 indicó:

“Se ha mandado nota a la Contabilidad IVM diciendo que tiene que trabajar más las cuentas se le da seguimiento, no se refleja en el informe es un mínimo detalle. En el informe si se está quedando por fuera y no es que las cuentas no se están conciliando ya le digo y al final quien tendrá que certificar todas las cuentas hasta las que nosotros tenemos es el director Financiero Contable eso si es lo importante no certifico yo.”

1.4.3. Carencia de estrategia de revisión en la definición de cuentas conciliadas.

Se determinó que el proyecto “P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables”, carece de una estrategia de revisión para poder establecer que una cuenta se encuentra efectivamente conciliada, dado que la Dirección Plan de Innovación ha indicado cuentas con el estado de conciliadas cuando el saldo real no se encuentra conciliado a diciembre 2019 según se describe en los siguientes ejemplos:

a) Cuenta 170-00-8 Cuenta por Cobrar INS Convenio Servicios Médicos Riesgos Profesionales (RT)

En esta cuenta se registran las facturas emitidas en los Hospitales y Área de Salud a nivel nacional, correspondientes a servicios médicos brindados a pacientes por concepto de Riesgos Laborales; para ser aplicadas en el Sistema Módulo Informático de Facturación Riesgos Excluidos (MIFRE) administrado por la Dirección de Coberturas; de conformidad con las disposiciones del Convenio firmado entre la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros. Cuenta exclusiva del Seguro de Salud.

Cuadro # 4
Detalle cuentas conciliadas
Cuenta Mayor 170-00-8, setiembre 2021

#	Cuenta	Condición PI 11	Régimen	Balance Dic19
1	170154	CONCILIADA	SEM	14,529,747.32
2	170197	CONCILIADA	SEM	58,760,062.74
3	170237	CONCILIADA	SEM	15,674,007.96
4	170278	CONCILIADA	SEM	108,946,429.57
5	170294	CONCILIADA	SEM	57,948,489.54
6	170326	CONCILIADA	SEM	54,196,917.33
7	170618	CONCILIADA	SEM	10,799,110.04
8	170667	CONCILIADA	SEM	66,561,071.88
9	170675	CONCILIADA	SEM	58,641,133.56
10	170705	CONCILIADA	SEM	51,451,629.57
11	170851	CONCILIADA	SEM	126,986,247.23

Fuente: Información Dirección Plan de Innovación

En el siguiente detalle se muestra subcuentas contables determinadas como conciliadas que presentan movimientos pendientes por depurar, según se detalla a continuación:

Cuadro # 5
Caja Costarricense Seguro Salud
Detalle Cuenta 170-00-8 Con Facturas Pendientes
Seguro Salud, auxiliar setiembre 2021

	Cuenta	U.P.	Monto	Facturas	Descripción
1	170154	2206	97,783.06	14	HOSPITAL SAN FRANCISCO DE ASÍS
2	170197	2701	48,814.63	2	HOSPITAL FERNANDO ESCALANTE PRADILLA
3	170237	2702	207,405.96	16	HOSPITAL MANUEL MORA VALVERDE
4	170278	2205	371,138.99	71	HOSPITAL DE SAN RAFAEL
5	170294	2306	10,653,463.54	61	HOSPITAL MAXIMILIANO PERALTA JIMENEZ
6	170326	2602	174,650.33	1	HOSPITAL DE GUAPILES
7	170618	2555	27,254.14	3	AREA DE SALUD CAÑAS
8	170667	2502	79,778.88	5	HOSPITAL ENRIQUE BALTOIANO BRICEÑO
9	170675	2601	253,065.56	67	HOSPITAL TONY FACIO CASTRO
10	170705	2504	75,283.57	2	HOSPITAL DE UPALA
11	170851	2501	755,977.59	53	HOSPITAL VICTOR MANUEL SANABRIA MARTINEZ

Fuente: Auxiliar MIFRE setiembre 2021.

Del auxiliar del sistema Módulo Informático de Facturación Riesgos Excluidos (MIFRE), al cierre de setiembre 2021, se determinó que 11 cuentas contables de la cuenta mayor 170-00-8 Con Facturas Pendientes, muestran movimientos pendientes anteriores al año 2019, anexo #2.

b) Cuenta 120-03-9 Timbre Hospitalario Ley 5349.

Corresponde al ingreso que percibe el Seguro de Salud (SEM), por los timbres hospitalarios de un, dos, cinco, diez, veinte, cincuenta y cien colones, emitidos por el Consejo Técnico de Asistencia Médico Social, según lo establecido en la Ley Nº3050 del 7 de diciembre de 1962.

De un porcentaje del 97% del producto total (tomando este porcentaje como un nuevo total) obtenido de los timbres, el 66.23% se distribuye así:

-60% para el Hospital San Juan de Dios.

-40% para los Hospitales a cargo del Consejo Técnico de Asistencia Médica Social del remanente (33.77%) corresponde al Hospital de Niños el 26.49%.

La cuenta 120-03-9 Timbre Hospitalario Ley 5349, se determinó como conciliada por la Dirección Plan de Innovación, dado el asiento 14 19120009793, al 31 de diciembre 2019, el cual se detalla a continuación:

Asiento #14 19120009793

Cuenta	Descripción	Cuenta Individual	Débitos	Créditos
210038	Timbre hospitalario LP	0	9,807,139.22	
120039	Timbre hospitalario	0		9,807,139.22
	Totales		9,807,139.22	9,807,139.22

Del detalle del asiento anterior, se puede observar que se realizó un traslado de saldo de la cuenta por cobrar corto al largo plazo, saldo que a la fecha se mantiene en la cuenta 210038 *Timbre hospitalario LP* y que por tal razón la Dirección del Plan de Innovación, determinó ambas cuentas como conciliadas.

Estado de cuentas según Dirección Plan de Innovación

Cuadro # 6
Caja Costarricense Seguro Social
Cuenta Timbre hospitalario corto plazo y largo plazo
A setiembre 2021

Cuenta	Condición PI 11	Balance absoluto dic 19	Régimen
120039	CONCILIADA	0.00	SEM
210038	CONCILIADA	9,807,139.22	SEM

Fuente: Información Dirección Plan Innovación

Esto se indicó en el informe ASF-235-2011 del 10/7/2011. “La cuenta 120-03-9 “CXC Timbre Hospitalario Ley 5349”, al 30 de abril 2011 presenta un saldo acumulado por la suma de ¢9.807.139,22 (nueve millones ochocientos siete mil ciento treinta y nueve colones con veintidós céntimos), el cual se ha mantenido desde el 31 de diciembre 1999”. Es decir, corresponde a un saldo no conciliado.

c) Cuenta 120-04-7 Lotería Nacional Consejo Técnico de Asistencia Médica Social (CTAMS) Ley N°5349

Incluye los ingresos, producto de las utilidades de la lotería, que percibe el Seguro de Salud (SEM) y que ingresan por parte del Consejo Técnico de Asistencia Médica Social. Se obtiene del 30% del 83% de la participación de porcentajes destinados a los hospitales regionales, es decir un parcial de un 7% que corresponde a los hospitales de la CCSS.

Mediante asiento de diario 14 19120009793, al 31 de diciembre 2019 se realiza traslado de la cuenta por cobrar del corto plazo al largo plazo.

Asiento # 14 19120009793

Cuenta	Descripción	Cuenta Individual	Débitos	Créditos
210046	Producto Loterías CTMS LP	0	3,538,972,757.50	
120047	Producto Loterías CTMS	0		3,538,972,757.50
	Totales		3,538,972,757.50	3,538,972,757.50

Igual que en el punto anterior, el traslado de un saldo de una cuenta por cobrar corto plazo a una cuenta por cobrar a largo plazo, por la orden de 3,538,972,757.50 (Tres mil quinientos treinta y ocho millones novecientos setenta y dos mil setecientos cincuenta y siete con cincuenta céntimos), no implica que efectivamente la subcuenta haya sido efectivamente analizada, revisada y depurada.

Estado de la cuenta según Dirección Plan de Innovación:

Cuadro # 7
Caja Costarricense Seguro Social
Cuentas Producto Loterías corto plazo y largo plazo, a setiembre 2021

Cuenta	Condición PI 11	Balance absoluto dic 19	Régimen
120047	CONCILIADA	0	SEM
210046	CONCILIADA	3,538,972,757.50	SEM

Fuente: Información Plan de Innovación

d) Cuenta 321-00-8 Recuperación Gastos Judiciales Abogados Externos

En esta cuenta se registran los montos por recuperación de gastos judiciales que se reciben en las Sucursales de la Región Chorotega, para ser cancelados a los abogados externos, con el fin de eliminar la práctica en la que estos dineros se recibían en la cuenta 850-16-8 Recuperación Gastos Judiciales, para luego ser cancelados en la misma cuenta, habilitándose para los efectos la cuenta 321-xx-x reforzando así los procesos de control interno y a la Región Atlántica para que trasladen los saldos por recuperación de gastos judiciales que se encuentren en la cuenta 324-xx-x. Cuenta exclusiva del Seguro de Salud.

A continuación, se muestra el detalle de 5 cuentas contables clasificadas con el estado de conciliadas.

Cuadro # 8
Caja Costarricense Seguro Social
Detalle cuenta 321-00-8 Recuperación Gastos Judiciales Abogados Externos
A setiembre 2021

Cuenta	Condición PI 11	Balance dic 19	Observación Auditoría
321032	CONCILIADA	3,200.00	El saldo se mantiene desde diciembre 2014
321065	CONCILIADA	36,680.00	Movimientos desde enero 2016
321367	CONCILIADA	1,200.00	El saldo se mantiene desde octubre 2014
321421	CONCILIADA	1,192,400.00	Movimientos desde agosto 2014
321691	CONCILIADA	617,195.00	Movimientos desde mayo 2014

Fuente: Información Dirección Plan de Innovación

No obstante, en la revisión de las cuentas antes indicadas, se pudo determinar que las mismas presentan movimientos pendientes de conciliar o saldos que se mantienen a través de los años, de acuerdo con la información detallada en el cuadro anterior se puede observar movimientos pendientes de depurar desde el 2014.

e) Cuenta 322-00-4 Depósito Cuotas Seguro Social

En esta cuenta se registran los depósitos por la cancelación parcial o total de planillas que por alguna razón no fueron aplicados en el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) y en el Sistema Plataforma Institucional de Cajas (SPI). La Dirección de Cobros y las Sucursales tienen una cuenta asignada para estos efectos.

Esta cuenta tiene saldo acreedor y es exclusiva del Seguro de Salud; por ser una cuenta de condición "1" se le debe indicar Cuenta Individual.

Cuentas 322-00-4 Depósito Cuotas Seguro Social, que presentan el estado de conciliadas según la Dirección Plan de Innovación:

Cuadro # 9

Caja Costarricense Seguro Social

Detalle de cuenta 322-00-4 Depósito Cuotas Seguro Social, a setiembre 2021

Detalle de cuenta 322-00-4 Depósito Cuotas Seguro Social

Cuenta	Condición PI 11	Balance absoluto dic 19	Régimen	Observación Auditoría
322363	CONCILIADA	34,348.00	SEM	Movimiento desde diciembre 2015
322566	CONCILIADA	670,063.68	SEM	Movimientos desde octubre 2019

Fuente: Información Dirección Plan de Innovación

Las cuentas detalladas en el cuadro anterior, muestran movimientos pendientes de depurar, realizados antes del 2015 y 2019, respectivamente y que a la fecha se mantienen.

f) 326-00-6 Garantías de Participación y Cumplimiento

En esta cuenta se registran las sumas de dinero que los oferentes (proveedores) deben depositar a favor de nuestra Institución, con el propósito de legitimar su participación dentro de un proceso licitatorio, así como para asegurar el resarcimiento de cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el adjudicatario, según la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

Cuenta exclusiva del Seguro de Salud. Su saldo normal es acreedor y por tratarse de una cuenta de condición "1" se le debe indicar la Cuenta Individual.

A continuación, se presenta el detalle de cuentas 326-00-6 Garantías de Participación y Cumplimiento, analizadas que presentan el estado de conciliadas según la Dirección Plan de Innovación:

Cuadro # 10

Caja Costarricense Seguro Social

Detalle de cuenta 326-00-6 Garantías de Participación y Cumplimiento, a setiembre 2021

Cuenta	Condición PI 11	Régimen	Balance dic 19	Observación Auditoría
326120	CONCILIADA	SEM	2,740,642.75	Garantías pendientes desde mayo 2005
326160	CONCILIADA	SEM	2,830,179.61	Garantías pendientes desde octubre 2007
326179	CONCILIADA	SEM	1,363,169.19	Garantías pendientes desde mayo 2011
326219	CONCILIADA	SEM	206,035.00	Garantías pendientes desde setiembre 2016
326243	CONCILIADA	SEM	4,574,000.00	Garantías pendientes desde marzo 2019
326690	CONCILIADA	SEM	1,750,393.49	Garantías pendientes desde mayo 2013
326746	CONCILIADA	SEM	2,456,326.09	Garantías pendientes desde setiembre 2015

Fuente: Dirección Plan de Innovación y balances.

g) Cuenta 105-00-3 Bancos Seguro de Salud y Pensiones

Esta cuenta incluye el efectivo en moneda nacional o extranjera disponible en las cuentas corrientes que mantengan la Institución en los Bancos del Sistema Bancario Nacional. Cuentas utilizadas en ambos Seguros Salud e Invalidez Vejez y Muerte. Su saldo normal es deudor.

En relación con la cuenta 105-00-3 Bancos Seguro de Salud y Pensiones, se contabilizaron 3 cuentas que no pertenecen al régimen donde se determinó el estado de conciliada, a continuación, se detalla:

Cuadro # 11
Caja Costarricense Seguro Social
Detalle de cuenta 105-00-3 Bancos Seguro de Salud y Pensiones
Archivos pendientes, agosto 2021

Cuenta	Condición PI 11	Balance Dic19	Régimen	Cantidad Pendiente
105011	EN PROCESO	(200,006,108.49)	SEM	1458
105011	CONCILIADA		IVM	
105208	EN PROCESO	18,443,783,091.72	SEM	1706
105208	CONCILIADA		IVM	
105557	EN PROCESO	(158,218,988.17)	IVM	14
105557	CONCILIADA		SEM	

Fuente: Archivo con el pendiente que se muestra en el Sistema de Conciliaciones Bancarias y Dirección Plan Innovación

Las cuentas 105-01-1 Banco Nacional de Costa Rica Cuenta Corriente 3599-8 y la 105-20-8 Banco de Costa Rica SEM Cuenta Corriente 311-5, son cuentas del Seguro de Salud y presentan un pendiente de 1458 y 1706 respectivamente, correspondientes a movimientos anteriores al 2019, no obstante, estas cuentas están consideradas con la condición de conciliadas en el Seguro de Pensiones porque no les pertenece a ellos su control.

Asimismo, la cuenta 105-55-7 SINPE IVM 7460100014 corresponde al Seguro de Pensiones, en el cuál según el archivo pendientes a agosto 2021, muestra 14 movimientos pendientes anteriores al 2019, sin embargo, la Administración la establece como conciliada en el Seguro de Salud.

Es importante, recalcar lo definido en el plan de acción y estrategia para la ejecución de proyectos complementarios, en donde se destaca:

*“Por tanto, se requiere que dichos auxiliares sean **depurados contablemente** para conciliar el saldo de cuenta mayor existente a la fecha contra el auxiliar. Al mismo tiempo, se requiere **validar la calidad de los datos de cada auxiliar**, de manera que dichos datos estén conformes a los principios contables, controles de completitud y requerimientos de mejor práctica.”* (el resaltado no corresponde al original).

Llama la atención de este Ente de Control y Fiscalización, las valoraciones que está haciendo la Administración, dado que pareciera que únicamente se establece el estado de conciliado si el saldo del balance es igual al saldo del mayor auxiliar, aunque no sea el saldo real depurado, aspecto que fue además consultado y confirmado con la Licda. Alexandra Guzmán Vaglio jefa del Área Contabilidad Financiera y el Lic. William Mata Rivera, Jefe Subárea Contabilidad Operativa, indicando que únicamente corresponde conciliar saldo mayor con auxiliar.

Así mismo, es importante que definida una cuenta contable como conciliada cumpla con el respaldo requerido para su estado, esto por cuando la Administración no presentó evidencia de las siguientes cuentas que se indicaron como conciliadas y fueron solicitadas por la Auditoría a la Dirección Plan de Innovación como parte de la muestra:

Tabla # 1
Cuentas sin evidencia documental

Cuenta	Descripción
342011	Deducción Cuota Fondo Mutual
342052	Deducción Préstamos Fondo Mutualidad
345498	Asociación Nacional de Pensionados de la CCSS
346623	Cooperativa Empleados Sector Salud Costarricense (Coopecaja) Cuota Crediticia Pensionados.
348268	Centro Turístico Región Norte Seguro Social
348657	Asociación Pensionados de Puntarenas

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, en entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al consultarle indicó:

“El proceso de conciliación es depuración, es una de las observaciones que se le hizo a Johnny Badilla que el saldo el conciliar la cuenta es el depurarla garantizar que es lo que se encuentra individual sea igual a lo que está en mayor y después una vez verificar los saldos de las cuentas individuales si de verdad esas cuentas corresponden eso hay que verificarlo, no es limpiar por limpiar. Sobre la estrategia para determinar que una cuenta está conciliada depende de la cuenta si tiene cuenta individual o no, eso depende de la contabilidad no de nosotros no tenemos esa responsabilidad, eso hay que preguntárselo a la coordinadora, por eso nos trajimos las personas, la forma de conciliar ya es dada por la contabilidad.”

1.4.4. Debilidades en la gestión para la atención al proyecto complementario P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

Se determinó mediante oficio GF-PIMG-0855-2021 del 29 de junio de 2021, suscrito por la Licda. Paula Chaves Sánchez, Coordinadora Preparación Cuentas Contables, debilidades en la gestión para la atención de este proyecto según aspectos señalados por las Direcciones pertenecientes a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías mediante oficio GIT-0592-2021 / GIT-DMI-SAGAL-0148-2021 / GIT-DEI-0589-2021 / GIT-DAI-1459-2021 / GIT-DAPE-0874-2021 / GIT-EDUS-1196-2021 / GIT-FID-CCSS-BCR-0215-2021, donde se comunican una serie de oportunidades de mejora, relacionadas con la conciliación de las cuentas contables 301 y 302, que está dificultando su proceso conciliatorio.

Al respecto, el Plan de Innovación detalló en el oficio antes mencionado:

“Subárea Archivo Financiero, nos permitimos indicar que esta dependencia está adscrita a la Dirección Financiero Contable de la Gerencia Financiera, por lo que atender esta solicitud se encuentra fuera de nuestro ámbito de competencia.”

Subárea Contabilidad Operativa es la unidad que recibe y tramita los asientos de diario, y también se encuentra adscrita a la Dirección Financiero Contable de la Gerencia Financiera, por lo que las gestiones ante dicha Unidad se encuentran fuera del ámbito de competencia del Plan de innovación.”

Es importante un involucramiento proactivo y resolutivo por parte de la Dirección Plan de Innovación, más aún en una cuenta de gran magnitud como las cuentas 301-00-9 Facturas por Pagar Proveedores Exterior Seguro de Salud y 302-00-5 Facturas por Pagar Proveedores Locales Seguro de Salud, que al cierre de setiembre 2021, presenta un total de **27.543** cuentas individuales pendientes de depurar a responsabilidad Dirección Plan de Innovación.

1.5. P1.06 Preparar inventario y valuación de activos

1.5.1. Ausencia de información de los avalúos en el P1.06 Preparar inventario y valuación de activos

Se evidenció que el proyecto complementario “P1.06 Preparar inventario y valuación de activos” carece de la información de los avalúos para certificar y registrar los activos fijos a valor real de acuerdo a lo establecido el objetivo de este proyecto.

El objetivo de llevar a cabo este proyecto complementario, según lo establecido mediante ficha técnica elaborada por la firma consultora PwC en la fase cero, se destaca a continuación:

“Realizar el inventario y avalúo de los activos fijos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), como edificios, terrenos, maquinarias, equipos y activos instalados, de acuerdo con las clases de activos fijos previamente definidas; a efectos de certificar los datos de dichos activos a nivel institucional.”

Según se evidenció en el *Informe ejecutivo para Junta Directiva* se indica a setiembre 2021, que indicó: “se incorporará a este proyecto complementario, personal técnico para iniciar los avalúos de los terrenos y edificios, actividad que continuará posterior a la salida en vivo del ERP.”

Aspecto confirmado, mediante entrevista realizada a la coordinadora del proyecto la Licda. Jennifer Zuñiga Ruiz, jefe Subárea Administración de Propiedades, quién informó:

“El tema de los avalúos se ha replanteado y se han conversado en sesiones de trabajo donde la Licda. Marcela Quesada Fallas, ha estado de acuerdo en que se incluyan los edificios a su valor original, en aquellos tiempos algunos se registraron a un valor simbólico de ₡1000 por ejemplo, entonces se va a incluir así y se va a dejar una casilla para que por una única vez se modifique con el avalúo cuando este se realice”

En relación con los datos de los edificios, según el reporte del Sistema de Bienes Inmuebles (BINM) consulta a edificios a octubre 2021, se detalla un total de 526 edificios y de los cuales se encuentran distribuidos por monto de la siguiente manera:

Gráfico # 1



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del del sistema BINM

Del gráfico anterior, se destaca que el 25% de los edificios equivalente a 134 serán trasladados al ERP con un valor menor a ₡1.000.000 de colones y un total de 120 edificios correspondiente al 23% serán registrados a un valor entre el ₡1.000.000 y los ₡10.000.000, aspectos que además incumplen con lo normado por las NICSP y que también se estableció en dicha ficha técnica como parte de la justificación:

“La depuración del auxiliar de Activos Fijos es requerida para la implementación del Sistema ERP, el cual debe ser alineado a la norma NICSP y debe contener los detalles de datos contables, de organización y técnicos que permitan la puesta en operación de módulos como mantenimiento y costos; al tiempo que brinde información confiable y actualizada para el manejo de los activos fijos a nivel institucional.”

La NICSP 17 Propiedad, Planta y Equipo, en relación con la medición inicial y revaluaciones de los elementos de la Propiedad, planta y equipo, señala:

“22. Todo elemento de la Propiedad, planta y equipo, que cumpla las condiciones para ser reconocido como un activo debe ser medido, inicialmente, por su costo.

*23. Cuando un activo se adquiere por un costo nulo o insignificante, su costo es su **valor razonable** en la fecha de la adquisición.*

Revaluaciones

*40. Normalmente, **el valor razonable de los terrenos y edificios será su valor de mercado.** (el resaltado no pertenece al original).”*

Mediante entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al respecto indicó:

“En el P1.06 relacionado con el avalúo de los edificios y terrenos a valor simbólico, es la responsabilidad de la Dirección Servicios Institucionales, nosotros íbamos a desarrollar ese ese proyecto a través de una contratación, en ese momento el Proyectos de Reestructuración pasó al área de activos a la Dirección de Servicios Institucionales, nos reunimos el Director Financiero Contable, a la Directora de Servicios Institucionales les planteé cómo era que se iba a desarrollar el proyecto complementario de inventarios y valuación de activos, la nueva directora responsable del área de activos, no estuvo de acuerdo en hacerlo bajo una contratación, ella dijo nosotros lo desarrollamos, yo no he emitido ningún criterio formal de cómo se deba de hacer esa valuación, esa valuación y de cómo debe de incluirse al ERP debe de definirlo ellos con la Contabilidad Nacional dependiendo de las normas, he participado en algunas reuniones para darle seguimiento porque ya tenemos un año.

... Sobre el P1.06 Preparar inventario y valuación de activos, sobre incluir el valor simbólico de los edificios, esta información remitirla, es responsabilidad de la Dirección de Servicios Institucionales, en una primera instancia este proyecto se iba a desarrollar a través de una contratación. En ese momento el Proyecto de Reestructuración traslada el área de activos a esa Dirección. En reunión con los directores Financiero Contable, Servicios Institucionales y Plan de Innovación.

A nivel del Plan de Innovación no se ha emitido un criterio formal de cómo se debe realizar esa valuación, la forma de valor e inclusión de la información en el ERP, es responsabilidad del Área de Activos en conjunto con la sub-área de Contabilidad, en apego a las Normas. Se han tenido reuniones, se tiene un año de estar con ellos y el proceso va caminando”

1.5.2. Recurso humano para la atención del Proyecto Complementario P1.06 Preparar inventario y valuación de activos

Se evidenció que el proyecto P1.06 Preparar inventario y valuación de activos, no cuenta con personal dedicado a tiempo completo para realizar las acciones requeridas y únicamente cuenta con una funcionaria para su desarrollo, la Licda. Jennifer Zuñiga Ruiz, quien a su vez se está a cargo de la Subárea Administración de Propiedades.

Si bien es cierto, la Administración podía determinar cuáles proyectos requerían personal a tiempo total o parcial, llama la atención de este Ente de Control y Fiscalización, que para este proyecto complementario se definiera la participación a tiempo parcial, el cual inicio desde agosto 2020 y transcurridos 13 meses desde su puesta en marcha presenta un avance del 10%, con proyección de conclusión para junio 2022.

Mediante entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al respecto indicó:

“...cuyo objetivo consistía en plantearles la forma en que se desarrollaría este proyecto complementario, la nueva directora, la Ing. Giorgianella Araya Araya, directora a.i. Servicios Institucionales, no estuvo de acuerdo en contratar, indicando que este lo desarrollarían a nivel local con sus recursos.”

1.6. P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos.

1.6.1. Carencia de información de las lavanderías requerida para la definición de las hojas de ruta de los procesos productivos

Las lavanderías Zeledón Venegas y Central no han remitido la información relacionada a los controles de calidad y especificaciones técnicas de insumos químicos para lavado de ropa usada hospitalaria al 25 de noviembre 2021 requerida por el Proyecto Plan de Innovación, por lo tanto, se consideró cerrar los planos de negocios sin la información de las lavanderías, según se detalla en el oficio GF-PIMG-1149-2021, 16 de agosto de 2021, suscrito por el Lic. Pablo Bustamante Aragón, con la finalidad de no provocar atrasos en los objetivos del Plan de innovación.

Mediante oficio DPI-ALZV-0305-2021, con fecha 02 junio 2021 dirigido al Ing. José Rafael González Murillo Director A.C. Dirección de Producción Industrial, suscrito por el Lic. Miguel Angel Obando Rivera, Jefe de Área Lavandería Alonso Zeledón Venegas, se detalla que se ha venido trabajando mediante un modelo de servicio en el cual se cancela por kilo de ropa recibido de conformidad, por tanto se desconoce el detalle de cada insumo requerido (Detergente, Neutralizante PH, Alcalino y Peróxido) así como la ficha técnica, dado lo anterior, se solicitó el aval para solicitar a la Comisión aseo y limpieza, el estudio para definir las características y componentes químicos para el lavado de ropa usada hospitalaria, según indicación del Plan de Innovación. Producto del requerimiento anterior, se recibió el oficio GL-DPI-0619-2021 con fecha 06 de julio 2021 en el cual la dirección autoriza la gestión.

Por tanto, con oficio DPI-ALZV-0384-2021 con fecha 07 de julio de 2021 dirigido al Lic. Mauricio Hernández Salas, Jefe Subárea Comisiones Técnicas de la Dirección Técnica de Bienes y Servicios, suscrito por el Lic. Miguel Angel Obando Rivera, Jefe de Área Lavandería Alonso Zeledón Venegas, solicitó la colaboración, sin embargo, mediante oficio AGM-CTPLA-0028-2021 el día 28 de julio 2021, suscrito por representantes de esta comisión, se indicó que no es viable la realización de la propuesta descrita por cuanto es la unidad la que conoce sus necesidades y las particularidades técnicas y de procedimiento que actualmente se utilizan, e indican que si esa Comisión realiza las especificaciones técnicas solicitadas se convertirían en juez y parte del proceso.

Dado lo anterior, con oficio DPI-ALZV-0510-2021/ DPI-ALC-0721-2021, 17 de agosto de 2021 dirigido al Ing. Heyner Calderón Pasos, director a.i. Dirección de Producción Industrial, Gerencia de Logística suscrito por el Lic. Eduardo Granados Calderón, Área Lavandería Central y el Lic. Miguel Angel Obando Rivera, Área Lavandería Zeledón Venegas, se solicita la intervención apoyo y asesoría para especificaciones técnicas de insumos líquidos para la higienización de ropa hospitalaria.

Mediante oficio GL-DPI-0843-2021, del 26 de agosto de 2021, suscrito por el Ing. Gerardo León Solís, Director, Dirección Producción Industrial, solicitó al Dr. Ronald Rojas Solano, Regente Farmacéutico, Laboratorio de Productos Farmacéuticos y la Dra. Hazel Argüello Miranda, Regente Química, Laboratorio de Reactivos Químicos, definir las características técnicas y componentes químicos que se requieren para el lavado de la ropa hospitalaria, determinar la frecuencia con la que deben realizar las pruebas de calidad por kilo de ropa procesada y actualizar los rangos permitidos en las pruebas de calidad y la eficacia de cada uno de los controles que se requieren (condiciones microbiológicas, decoloración, niveles de PH, controles de biodegradabilidad y muestras de aguas residuales).

Con oficio DPI-LRQ-0373-2021, 11 de noviembre de 2021, suscrito por la Dra. Hazel Argüello Miranda, Regente Química, Laboratorio de Reactivos Químicos, informó que se requiere equipo técnico, plan de trabajo, así como que para la definición de especificaciones se requiere de estudios de mercado (valoración de la oferta), trabajo de campo, tiempo e involucramiento del personal.

Como se puede observar, se presenta una oportunidad de mejora para fortalecer los canales de comunicación entre las unidades programática involucradas y la Dirección del Plan de Innovación, con la finalidad de resolver casuísticas administrativas de forma oportuna, que minimicen el impacto para la consecución de los objetivos determinados por el Proyecto.

Mediante entrevista realizada al Ing. Gerardo León Solís, Directo de la Dirección Producción Industrial el 25 de noviembre 2021, indicó:

“Sí, tengo entendido que había solicitado colaboración a la Comisión de limpieza, para realizar dichas labores, ya que se debe contar con un ingeniero químico y un microbiólogo, pero la Comisión de limpieza nos rechazó la solicitud; al requerir un experto en estos temas se les solicitó colaboración a los laboratorios de esta Dirección, pero dado a las labores apremiantes y de emergencia para la atención a los centros de salud, se tuvo que posponer la elaboración de las fichas técnicas.

Mediante oficio GL-DPI-1176-2021, se conformó un equipo de trabajo formal, al cual se le instruyó generar los productos requeridos por el Plan de Innovación, y se les solicitó entregar un cronograma de trabajo la primera semana de diciembre.

Actualmente estamos trabajando enfocados en entregar la información solicitada y que se pueda cumplir con el cronograma y entregables que se vaya a proponer de manera efectiva, esperando que con el equipo de trabajo podamos avanzar más rápidamente, considerando que dicho equipo está siendo liderado por una asesora de esta Dirección, lo cual le da más énfasis a la atención del requerimiento, conocedores de la importancia del proceso; sin embargo hay que tener en cuenta los riesgos asociados en el cumplimiento de los objetivos, por cuanto los integrantes del equipo de trabajo está conformado por los Jefes de Área o Subárea y ellos tienen como prioridad la atención de las necesidades de los centros médicos, por lo que si se presentaran atrasos, estos van directamente relacionados al trabajo prioritario de cada Área, sin embargo la idea es organizarnos y no generar ninguna demora en la atención de los tiempos establecidos. Adicionalmente es importante indicar que mi gestión liderando esta Dirección inicio el pasado 18 de agosto 2021.”

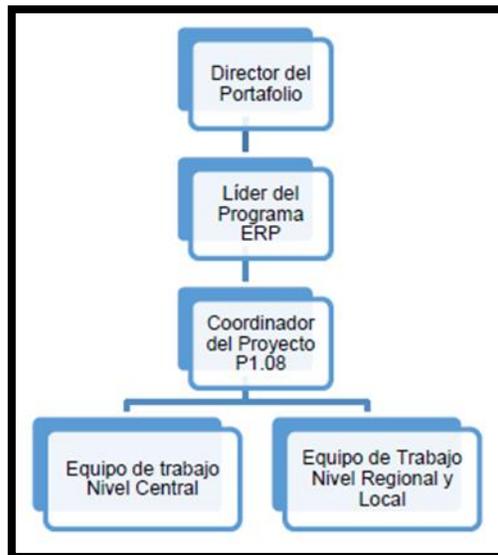
1.7. Debilidades Proyecto Complementario P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento

Se evidenció que el proyecto complementario *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento* las siguientes debilidades:

1. Ausencia de estructura organizacional aprobada en el *Plan de Acción y Estrategia para la Ejecución*, asimismo se determinó que trabajan en una estructura independiente a la Dirección Plan de Innovación, desarrollando las labores con recargo a sus funciones.

2. Ausencia de la aplicación del apartado “Roles, funciones y responsabilidades” por cuanto no se definió el coordinador y equipo técnico, asumiendo la función con recargo por el Ing. Luis Jonathan Fonseca Valerio Jefe a.i. Área Investigación y Desarrollo del Mantenimiento Institucional, en conjunto con un equipo técnico de 4 personas en la misma situación.
3. No se ha iniciado el inventario de despiece de Flota vehicular y Equipo de tecnología de información (equipos core) después de transcurridos 9 meses de la fecha de inicio de este proyecto.

Este proyecto mediante *Plan de Acción y Estrategia para la Ejecución*, elaborada por la firma consultora Price Waterhouse Coopers (PwC) en conjunto con funcionarios expertos de la CCSS, donde se estableció el requerimiento de un coordinador a tiempo completo y al menos un equipo técnico conformado por 5 funcionario a tiempo completo y 1 funcionario de transporte una vez por semana y una estructura organizacional a continuación detallada:



Fuente: Plan de Acción y Estrategia para la Ejecución

Alcance:

Abarca todos los recursos físicos que pertenecen a la CCSS y que requieren de mantenimiento para dar continuidad a los servicios administrativos y de salud. Por lo tanto, este inventario de despiece incluye todos los equipos e instalaciones que se encuentran en las oficinas administrativas de la CCSS, hospitales, clínicas y EBAIS.

Mediante entrevista realizada al Ing. Luis Jonathan Fonseca Valerio, el 03 de noviembre 2021, indicó:

“No se ha definido responsable para este proyecto. Del AIDMI son 4 compañeros a cargo del seguimiento y control del PRUT, y 2 compañeros para el seguimiento del proyecto complementario P1.08 como recargo, adicionalmente 2 funcionarios de la DMI fueron trasladados para que laboren propiamente en el Plan de Innovación.

En el plan de acción realizado por el Plan de Innovación se indicaron otros miembros del equipo de trabajo bajo el modelo de sustitución que no se integraron, de esta situación desconozco las causas, han querido trasladar la responsabilidad del P1.08 a la DMI, la cual tampoco cuenta con los recursos. Es importante que se defina el grupo de trabajo a tiempo completo, se defina coordinador.

Que se considere que las unidades han venido realizando los inventarios, sin embargo, en muchas unidades no hay estructuras definidas de mantenimiento, y para estos compañeros si ha afectado la pandemia en relación que muchas veces es poco el personal y la atención al usuario es la prioridad.

Otro aspecto que preocupa es que se ha tiene en proceso del inventario de edificio, recintos y equipos médico e industrial, no obstante, el equipo de transporte y de tecnologías, no se ha iniciado, ni hay recurso humano designado, ya que estos temas les corresponden a otras instancias diferentes a la DMI.”

Mediante entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación, al respecto indicó:

“Del P1.08 no es un incumplimiento, en este momento se está desarrollando, coordinando con un muchacho Jonathan con otro muchacho, es a nivel local, estamos dando un recurso adicional el trabajo se está haciendo y hay una estrategia. Si ha habido a diferencia de los proyectos complementarios que, si tenemos personas a tiempo completo, es más difícil coordinar, ya ese compañero ya tiene más claro esa coordinación no es fácil porque él tiene sus compromisos institucionales más este proyecto, en este momento ya asumieron la responsabilidad, ya hay un cronograma que estamos mejorando, en este momento la actitud es otra ya se están alineando. Con el tema de flota vehicular ya ha habido reuniones con el jefe de transporte, se pidió a la Dirección de Tecnología una persona y ya se mandó quién, hasta que se diseñaron los planos de negocios no podíamos hacer mucho no se tenía claro que íbamos a pedir hasta hace menos un mes.”

1.8. P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP

En la fase cero del Proyecto, específicamente en la etapa de definición de los Proyectos Complementarios, la empresa consultora PricewaterhouseCoopers en conjunto con los equipos expertos de la Institución identificaron que algunas normativas internas requerían ser ajustadas y actualizadas para poder apoyar a las mejores propuestas, por lo que realizaron un planteamiento estratégico señalando que esta iniciativa debe ser efectuada antes de la salida en vivo; de lo contrario, la implementación de la solución tecnológica ERP podría ser afectada o demorada.

Por lo anterior, de conformidad con el entregable denominado “*Definición de Proyectos y Hoja de Ruta*” realizado por la empresa experta PwC en conjunto con la Institución y según el análisis de prioridades para el Programa Implementación y consolidación del ERP, el Proyecto Complementario P1.17 “*Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP*” fue considerado como prioridad elevada, al respecto, se determinó que este no se ha ejecutado en el tiempo requerido, asimismo, se evidenció que no posee un coordinador que lidere dicha iniciativa y no se obtuvo a la fecha de cierre del presente informe evidencia documental que respalde la ejecución de este Proyecto.

En relación con el Proyecto P1.17 “Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP”, mediante entrevista realizada el 09 de noviembre, 2021, a la empresa PricewaterhouseCoopers expuso:

“(…) El otro riesgo de impacto, es el ajuste normativo que se requiere alrededor del ERP, porque aunque se tengan todos los datos, pruebas y elementos alrededor del ERP listos, sino se han realizado las modificaciones a la normativa, los funcionarios podrían indicar “es que de acuerdo con la normativa vigente, tengo que hacerlo de esta manera” o “requerimos solicitar otros datos, porque así está definido en la norma” o “yo no puedo ejecutar esto, porque la normativa no especifica en ninguna parte que se debe trabajar de esa manera.

Esa capacidad de adopción que se tenga con los usuarios finales, sobre la normativa es importantísima, ya que hemos visitado el nivel local y los funcionarios nos indican que tienen esta normativa de hace 15 años, que indica como realizarlo, y mientras alguien no informe que fue derogada o cambiada, no se puede realizar el proceso de otra manera. Actualmente, los funcionarios ya tienen esa directriz de cómo hacerlo, si se efectúan cambios, estos deben estar aprobados e informados antes del 2023.

Debe considerarse que el ciclo de ajustes y valoraciones, así como derogar norma interna, conlleva tiempo y puede que este no alcance. (…)”

Mediante entrevista realizada a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, el 11 de noviembre de 2021, se indicó:

“P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP: Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS de manera que apoyen a la implementación de la solución tecnológica ERP y de los procesos meta diseñados para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística. Es importante señalar que se tiene claro que para la salida en vivo del ERP, es fundamental la actualización de la normativa relacionada con los procesos en alcance. Cada Líder ERP, durante la Etapa de Diseño y Construcción ha ido identificando, en conjunto con los expertos en cada proceso, la normativa que debe ser ajustada. Se espera que al finalizar la construcción o configuración de la solución ya se tenga la propuesta de ajustes a la normativa.

La idea es presentar ante las autoridades correspondientes paquetes completos de solicitudes de modificación a la normativa y no de manera individual.”

En entrevista realizada el 09 de noviembre 2021, con la Licda. Karen Vega Torres, directora del Servicio, la Licda. Ester Solano Sánchez, Administradora de Proyecto y Lic. Julio Vargas Segura, Arquitecto Soluciones conforman la firma consultora PwC, se indicó:

“El proyecto de “Actualizar la normativa”, sin el cuál sería imposible para las unidades organizativas adoptar un nuevo proceso o forma de trabajar, tal como realizar las aprobaciones digitales en tiempo real. En este caso los equipos funcionales deben articular con las unidades organizativas correspondientes la actualización de dichas normativas con todo lo que eso conlleve, incluyendo la aprobación de Junta Directa y publicación en gaceta cuando así lo requiera la norma.”

Mediante entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al respecto indicó:

“Del P1.03, P1.17 y P1.18 vamos a aportar evidencia no necesariamente media una nota.”

1.9. Proyectos complementarios sin activarse P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio.

Se determinó que el proyecto complementario *P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio* se está llevando a cabo por la Dirección Plan de Innovación, sin un coordinador definido, sin cronogramas establecidos, así como, sin evidencia que demuestre acciones que se ejecuten para el mismo, al cierre del presente informe no se aportó información documental que respaldara la activación.

Según la ficha técnica elaborada por la firma consultora Price Waterhouse Coopers (PwC), mediante la justificación se indicó:

*“P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio
La definición de estos indicadores constituye el punto de partida para la implementación de los elementos de Inteligencia de Negocio que se contemplan dentro de la solución del ERP, y por lo tanto es necesario su establecimiento de previo a iniciar con el diseño de la solución.”*

Mediante entrevista realizada a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, el 11 de noviembre de 2021, se indicó:

“En el P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio: Definir los indicadores KPI asociados a las metas y objetivos estratégicos de la CCSS, vinculado con el alcance del componente ERP. El sistema ERP trae una cantidad de KPI preconstruidos, los cuales fueron solicitados a la empresa implementadora, una vez que se cuente con dicho insumo, la información será compartida con las unidades estratégicas, tales como Gerencias y Direcciones, con la finalidad de validar si los mismos cumplen con las necesidades institucionales. Para el desarrollo de este proyecto complementario no se consideró necesario asignar recursos a tiempo completo, se desarrolla a través de coordinaciones por parte de la Dirección del Plan de Innovación.”

1.10. Generalidades de los Proyectos Complementarios

1.10.1. Cronograma, responsables y estructura de los Proyectos Complementarios

Se determinó que existen proyectos complementarios que carecen de cronogramas y/o coordinador de proyecto definido, así como proyectos que poseen una estructura independiente a la Dirección Plan de Innovación, lo anterior, se evidenció según entrevistas efectuada a los responsables de los proyectos complementarios, a continuación, se detalla:

Tabla # 2

**Proyectos Complementarios
Plan de Innovación
Resultados entrevistas a coordinadores, a setiembre 2021**

#	Proyectos Complementarios	Posee cronograma		Se ha definido coordinador de proyecto por escrito		Estructura dentro Dirección Plan de Innovación	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	P1.01 Implementar y consolidar el ERP	x				x	
2	P1.02 Establecer el modelo institucional de costos	x		x			x
3	P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio		x		x	x	
4	P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional		x		x		x
5	P1.05 Coordinar la depuración y preparación de datos	x		x		x	
6	P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos		x		x		x
7	P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales		x			x	
8	P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento		x		x		x
9	P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores		x		x	x	
10	P1.10 Definir el catálogo contable		x		x	x	
11	P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables		x		x	x	
12	P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos	x			x	x	
13	P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados	x			x	x	
14	P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP	x			x	x	
15	P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP	x			x	x	
16	P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS	x			x	x	
17	P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP		x		x	x	
18	P1.18 Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico		x		x	x	
19	P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas	x			x	x	
	Totales	9	10	2	15	15	4

Fuente: Entrevistas efectuadas a los encargados de proyectos.

En relación con la información anterior, se determinó que el 53% no tenía establecido cronograma para el proyecto complementario establecido, siendo que el cronograma es un aspecto fundamental en el desarrollo de los proyectos complementarios, esto según lo estableció el entregable de fase 0 denominado “Definición de Proyectos y Hoja de Ruta” que lo conceptualiza de la siguiente manera:

“Proyecto: Esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un **principio y un final definidos** y una **gestión formal de cronograma, entregables, etc**” (el subrayado no corresponde al original)

Por otra parte, con el tema de la designación formal como responsables de un proyecto complementario, únicamente el 2% se les ha definido la responsabilidad por escrito.

La definición de un coordinador de proyecto se define en el entregable de fase 0 denominado “*Modelo de Administración*”, determinando:

*“Coordinador de Proyecto/Acción
Responsable por la planificación, ejecución y seguimiento efectivo del proyecto/acción, a efectos de entregar los resultados acordados.”*

Fuera de la estructura de la Dirección del Plan de Innovación se desarrollan 4 proyectos, equivalente a un 21%, esto difiere con lo establecido en el entregable de fase 0 denominado “*Modelo de Administración*” que a continuación se detalla:

*“Iniciativas relacionadas con el Portafolio de Innovación y su alcance deben ser **gestionadas dentro del marco de este último**, a efectos de lograr resultados **integrales** y organizados.”*

*Para el logro de los objetivos del Plan de Innovación es necesario la ejecución de una serie de proyectos, cuya administración efectiva y exitosa requiere la definición de una estructura que permita comprender la relación existente entre todos los componentes y **facilite su gestión e integración**.*

No obstante, los cronogramas de los proyectos complementarios P1.06, P1.08 y P1.11, en el desarrollo del estudio fueron trasladados, posterior a las entrevistas efectuadas el 27 de octubre 2021.

Mediante entrevista realizada el 06 de diciembre 2021, a la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora Plan de Innovación, al respecto indicó:

“Si efectivamente tuvimos durante algún tiempo un ajuste en el tema de los cronogramas, se trabajó muy duro para explicarle a la gente, en la CCSS no tenemos cultura de proyecto, prácticamente al día de hoy todos tienen cronograma, ya logramos estandarizar, esto ya es el último mes. El control lo lleva el coordinador en Excel y nos traslada los avances y mensualmente hacemos la actualización al cierre de mes.

Referente a la designación de proyectos ellos desde que se trasladan están designados no estoy segura si está con nota, vamos a verificar, cuando se va a Junta Directiva se ponía un perfil hay que buscar.

“Los únicos proyectos complementarios que quedaron por fuera son el P1.06, P1.08, P1.02 y P1.04, no fue por una decisión de esta dirección. El P1.06 fue por lo comentado anteriormente, el área dueña que certifica los datos dijo yo me hago responsable, P1.04 había una estrategia de mantenimiento y al director no le pareció entonces él dijo yo mando una nueva, P1.08 un levantamiento muy técnico del tema de mantenimiento ya ellos estaban haciendo un proyecto había que aprovechar el esfuerzo, el modelo de costos fue la Gerencia la que dijo quién hace qué. Que los proyectos estén en la Dirección Innovación no se deben de quitar responsabilidades, indiferentemente ellos siempre se tienen que hacer cargo. La auditoría recomendó sacar todos los proyectos complementarios, pero nunca se ejecutó. Se hacen seguimientos a esos proyectos y apoyo, además con PwC.

Es difícil para los compañeros que tienen los temas como recargo, el otro esquema no es ideal porque no pueden estar 100% en el proyecto, porque tendrían claro su responsabilidad porque también va con mucha gestión de cambio.”

En entrevista realizada el 09 de noviembre 2021, con la Licda. Karen Vega Torres, directora del Servicio, la Licda. Ester Solano Sánchez, Administradora de Proyecto y Lic. Julio Vargas Segura, Arquitecto Soluciones conforman la firma consultora PwC, se indicó:

“La Licda. Karen Vega refiere la existencia de una planificación que de hecho nuestra representada (PwC) diseñó en conjunto con la Institución en fase Cero, sin embargo, se posee conocimiento de algunas decisiones que se han tomado a lo interno de la CCSS; por ejemplo, estructurar o definir que algunos proyectos complementarios se manejen fuera de la cobertura del Plan de Innovación, lo cual no fue parte de las recomendaciones indicadas en la fase cero del Proyecto. Nuestra sugerencia es que se llevara a cabo una gestión integral del Portafolio, porque eso es lo que permite, el logro de los objetivos y beneficios, sin embargo, no poseemos la claridad del por qué se tomaron ese tipo de decisiones; de hecho, cuando retornamos al Proyecto como consultores, muchas de las iniciativas estaban en proceso de ejecución. Ahora bien, eso no significa que no se puedan realizar ajustes de ahora en adelante y se reenfoquen las iniciativas de cara a esa visión conjunta del Plan de Innovación.

Cabe resaltar, que se ha avanzado, se han desarrollado actividades y hay iniciativas que en la actualidad poseen los suficientes insumos para el proyecto, por lo que lo importante es reorientarlos a esa visión integral bajo el programa de esos beneficios, ya que los mismos no se miden por Proyecto en forma verticalizada, si no, más bien nos los da la gestión integral de los procesos.”

1.11. Sobre los Procesos Logísticos del Control de Inventarios inmerso en la iniciativa P1.01 “Iniciativa Implementar y consolidar el ERP”.

Se determinó que la Institución decidió ejecutar el WMS estándar que trae la herramienta ERP para garantizar un mejor control a los inventarios la Institución, sin embargo, la licencia del aplicativo para los mismos se encontrará disponible hasta el **2025**, fecha en que la Institución quedará sin un mecanismo de gestión de operaciones para el inventario de depósito de alto volumen que integra la logística de la cadena de suministro con sus procesos de depósito y distribución, permite entre otros aspectos optimizar el seguimiento del inventario y procesos de calidad, producción, seguimiento y rastreo completamente integrados.

En la ficha técnica del P1.01 Iniciativa: Implementar y consolidar el ERP, se incluye en los Procesos Logísticos, el Control de Inventarios, que refiere al siguiente detalle:

“Este grupo de procesos inicia desde la recepción de mercancías que provienen de las compras o de la producción, pasando por la inspección de calidad antes del ingreso definitivo a almacén. También se encarga del aliste de mercancías para la distribución a las unidades ejecutoras que las requieran. Además, incluye el proceso de la toma física de inventarios, para garantizar el control y consumo de las mercancías.”

Aspecto confirmado con la firma consultora *INETUM* en entrevista realizada el 11 de noviembre 2021, donde al respecto indicó:

“El sistema trae un WMS básico que no necesariamente tiene que activarse, la Institución decidió activarlo por un aspecto contractual por la gestión por lote, la preocupación que hemos externado es que cuando se va a un WMS tiene que estar la operación bien organizada, porque si la operación no está bien organizada y se pone un WMS lo que hace es trabar la operación. A inicio de diciembre se va a ir a los almacenes para obtener detalles.

Si se decide tendríamos el reto de alcance al resto de los módulos, para hacerlo bien lo ideal sería hacerlo en otra fase y lo ideal sería obteniendo EWM que es la versión extendida.

Eventualmente, van a tener que ir a una versión EWM, porque ustedes están con HANA y los WMS ya se anunció que van a estar disponible al 2025. Lo ideal sería irlo trabajando desde ya.”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el inciso 1.2, sobre los objetivos del SCI, respecto a Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, refieren:

“El SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo”.

Las mismas normas, en el apartado 4.5 sobre la garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, indican:

“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. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2...”

4.5.1 Supervisión constante: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

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:

La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.

La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.”

Aspectos relacionados con la ausencia en la definición de un modelo de costos, información contable depurada, fiable y confiable, los datos requeridos para ser cargados al módulo de mantenimiento en la solución ERP al momento de la implementación, normativa desactualizada y aspectos administrativos relacionados con los proyectos complementarios podrían influir en el éxito del Plan de Innovación, así como en los resultados esperados.

Cabe señalar que los anteriores aspectos han sido valorados por la empresa consultora PricewaterhouseCoopers, en el entregable “*Revisión y ajuste del plan de acción y estrategia para la ejecución de proyectos complementarios*”, quienes indicaron:

“Los proyectos complementarios han sido planteados como parte del Portafolio de Programas y Proyectos del Plan de Innovación y su objetivo general es preparar los insumos y condiciones necesarias para contar con mayores posibilidades de lograr los beneficios esperados de los Programas como un todo.”

La relevancia de los proyectos complementarios que han sido establecidos en el Programa ERP es alta, donde algunos tienen el peso para detener el proyecto y otros tienen incidencia directa en el logro de los beneficios esperados.

*En resumen, la no realización en tiempo y forma de los proyectos complementarios tiene el potencial de **disminuir y hasta anular los beneficios de este Programa** y, por tanto, para efectos prácticos, dichos proyectos deben tener un tratamiento formal similar al proyecto medular del Programa. (el resaltado no es parte del original).*

2. PROYECTO GENERAL P0.02 - HABILITAR LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se determinó que en el desarrollo para ejecutar el P0.02 - *Habilitar La Gestión de Cambio Organizacional*, no se obtuvo evidencia documental para determinar actividades relacionadas con el desarrollo de este proyecto entre marzo 2019 y junio 2020, transcurriendo aproximadamente 16 meses, hasta que se designa la nueva coordinadora, preocupa de la anterior situación, que este tema es de vital importancia para la aceptación al cambio que genere la implementación del ERP en la Institución y por la necesidad de colaboración de parte de los funcionarios para la obtención de la información.

Aunado a este hecho, se determinó que las actividades que impulsan este proyecto se limitaron al período en que la Institución tuvo acompañamiento de la firma consultora PwC mediante licitación 2015LA-000029-05101 que incluía el ítem 6.13 *Elaboración del Plan de Gestión del Cambio y desarrollo del entregable E.13.: Plan de Gestión de Cambio* abordado en la fase 0 del proyecto.

Mediante el “*Informe de Cierre de Gestión de Cambio*” emitido por la empresa consultora PwC del 23 enero 2017, en el apartado “Conclusiones”, indicó:

“Las actividades programadas en el Plan de Gestión de Cambio para la Fase 0 del Plan de Innovación fueron desarrolladas en su totalidad, siempre cumpliendo con los objetivos definidos y alcanzando los resultados esperados. Las encargadas de Gestión de Cambio, tanto de la CCSS como de PwC, trabajaron en conjunto para administrar la ejecución de dichas actividades, de manera que éstas se realizaran con planificación y preparación previas y se concluyeron con resultados evidenciados.”

El 27 de marzo de 2019, la empresa consultora, presenta el Informe: “*Plan de Trabajo para apoyar la gestión de cambio en el Programa de Implementación y Consolidación del ERP previo al inicio de la fase de implementación*”, identificando instrumentos, talleres, acciones de gestión de cambio y el cronograma de trabajo con la descripción de las actividades que son necesarias para continuar con el cumplimiento de los objetivos del Plan de Trabajo, en ese momento el Director del Proyecto de Innovación era el Lic. Luis Rivera Cordero y la Licda. Rebeca Chaves Espinoza la Líder de Gestión de Cambio, quienes fueron sustituidos a partir de marzo 2020.

Ante solicitud de esta Auditoría Interna, con el objetivo de obtener el detalle de las labores desarrolladas en este tema entre marzo 2019 a enero 2020, se recibe el oficio ARCA-SGCO-1518-2021, del 01 de diciembre de 2021, suscrito por la Licda. Rebeca Chaves Espinoza, anterior Líder de Gestión de Cambio, señalando:

“... informamos que en aquel momento no se generó sobre dichas actividades un informe específico de labores para el citado periodo (marzo 2019 a enero 2020), ni un informe final específico de gestión de cambio, por lo que no se adjunta, sino lo que se elaboró fue un informe final de gestión de la Fase Cero realizado por el Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación en aquel momento y que se adjunta a la presente nota. Cabe agregar que, si bien se desarrollaron varias actividades del citado plan, la mayoría de ellas se debían elaborar una vez finalizada la fase de contratación, es decir, cuando ya se tuviera certeza de la continuidad del proyecto para iniciar la fase de implementación (fase 1). Dichas actividades se desarrollarían con los equipos de trabajo y el equipo conductor que se conformaría para tales efectos, la red de agentes de cambio ampliada, las actividades de alto nivel con Junta Directiva para la autorización de plazas, las actividades de comunicación para el inicio de la implementación, la inducción para los equipos de trabajo de las estructuras del proyecto de implementación, entre otras. Por lo que tales actividades, estaban sujetas a la finalización del proceso de contratación, mismo que se retrasó de acuerdo con la planificación original y se dio hasta diciembre del año 2019.”

No obstante, en la revisión al “*Informe Final de Gestión, febrero 2016 – febrero 2020*”, firmado por el Lic. Luis Rivera Cordero, Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera Administrativa y Logística en la CCSS, no se incluye el detalle de las actividades desarrolladas de este tema en el periodo requerido.

De acuerdo con el documento “*Modelo de Administración del Portafolio de Innovación*”, octubre 2016, desarrollado por la empresa consultora PwC, punto “*P0.02 - Habilitar la gestión de cambio organizacional*”, define:

“El Portafolio de Innovación conlleva una transformación de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, por lo que es imprescindible contar con una estrategia que facilite la aceptación del cambio por parte de los colaboradores de la Institución, así como su incorporación a la operativa diaria y sostenibilidad en el tiempo.”

Gestión de Cambio¹, es la metodología conformada por una serie de etapas que inicia con la definición de la visión del cambio hasta su desarrollo y monitoreo, busca facilitar la implementación exitosa de los procesos de transformación, la importancia radica en trabajar con el personal institucional, para que acepten y asimilen los cambios en la dinámica diaria, reduciendo la resistencia en la nueva forma de operar que implicará el Programa de “Implementación y Consolidación del ERP”, y con ello el éxito del proyecto mismo.

2.1. CONOCIMIENTO DE LA HERRAMIENTA ERP A NIVEL INSTITUCIONAL

Con el propósito de conocer el nivel de conocimiento de los colaboradores de la Institución sobre el Plan de Innovación, se aplicaron entrevistas y encuestas anónimas a un grupo de funcionarios en los siguientes tres niveles: Gerencial, Gestores de Cambios y funcionarios en General, con los siguientes resultados:

- a) *A nivel Gerencial, coincidieron que no se tiene suficiente claridad sobre el Proyecto*
- b) *En la consulta dirigida a 28 “gestores de cambio”, designados en las unidades programáticas, respecto a la su relación con el Plan de Innovación, solo el 55% completo y remito la encuesta,*
- c) *Asimismo, respecto al conocimiento sobre este Proyecto, de los 28 funcionarios consultados, solo el 46% indicó que lo conocía. Cabe destacar que el 100% de los integrantes de este grupo respondió la consulta*

El resultado anterior es similar al registrado por la empresa consultora PwC, quienes brindan el acompañamiento en la fase de implementación, indicado en el documento “Plan de Gestión de Cambio para el Programa ERP” del 28 julio 2021, quienes en la fase diagnóstico realizaron actividades orientadas a analizar la situación actual, en el apartado de las Encuestas, mostraron los siguientes resultados:

“71 funcionarios de la CCSS que participaron en las capacitaciones técnicas y funcionales, impartidas por el implementador del Sistema del ERP en el primer semestre del 2021, el nivel de respuesta de un 73.24%.

78 gestores de cambio del Plan de Innovación, un 51.28%

Encuesta dirigida a los 66 gestores de cambio de las direcciones regionales de servicios de salud”

De acuerdo con los anteriores resultados, de ninguno de los grupos seleccionados por el consultor, se obtuvo una respuesta del 100%.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5.2 Gestión de Proyectos, inciso e, señala lo siguiente:

“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.

¹ <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/gestion-del-cambio.html>

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

(...) e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.”

De acuerdo con el documento “Plan de Gestión de Cambio para el Programa ERP” del 28 julio 2021, en el apartado 1.4. Sobre la naturaleza y contenido del informe, señala:

“...Para guiar la gestión de cambio en el Programa del ERP, se debe definir un Plan de Gestión de Cambio que establece estrategias para orientar y plantea actividades por ejecutar para preparar a las áreas involucradas o impactadas de la CCSS en el proceso de transformación que genera la implementación del Sistema ERP, a fin de lograr articular los esfuerzos, orientar el cierre de las brechas, potenciar los habilitadores de cambio, atender los inhibidores de cambio; y a su vez, mantener una comunicación eficaz y oportuna con los interesados que permita mejorar el entendimiento hacia la ruta de la transformación, construir el compromiso y minimizar la resistencia; además, brindar un acompañamiento técnico para la adopción del nuevo sistema, prácticas, metodologías y procesos”.

La Auditoría Interna, en reunión realizada por medio de la plataforma Teams, del 11 noviembre de 2021 a las 11:00 horas, con funcionarios de la Empresa INETUM, respecto a los riesgos que podrían impactar el desarrollo del proyecto, señalan:

“...El primero sería la Gestión de cambio

Por lo general, lo nuevo siempre provoca resistencias, por lo que es sumamente importante la forma de gestionarlo y como se les comunique a las personas.

En el tema de gestión de cambio, como lo está manejando otra empresa, que recién se unió, pareciera que costó un poco el acoplamiento, porque en nuestro criterio ellos también entraron tarde, esta contratación, dentro de la lógica del proyecto, supone, que debió haber iniciado antes que nosotros, pero empezaron después, de hecho, nosotros ya habíamos iniciado el proyecto, teníamos un ritmo de trabajo más acelerado, por lo que les costó un poco engranar.

Para nosotros lo ideal era que gestión de cambio, ingresara al menos un año antes, por el tema de la disposición o los tiempos que toma obtener la información necesaria para cargar y posteriormente gestionar en el sistema, sin embargo, este tema no es competencia nuestra.

Con respecto a los tiempos me refiero, a que el ritmo del implementador es diferente al de los funcionarios, entendemos que, por aspectos normativos, no es lo mismo para una institución pública, debido a problemas regulatorios, la forma de estructurar la remisión de la información y la comunicación, las gestiones son un poco más lentas, lo que podría desfasar el ritmo del implementador versus el desarrollo del proyecto.”

Por su parte, la empresa consultora PwC, en entrevista realizada el 09 de noviembre 2021, respecto a los riesgos por Gestión de Cambio, señala:

“...De ahí la importancia de la Gestión de Cambio, no hay duda de que estamos cambiando no solo el sistema sino la forma en que se está trabajando, va a ser muy importante el proceso de involucramiento de convencimiento, comunicación, capacitación, sensibilización, que tengamos que debemos desarrollar hacia los funcionarios para que realmente se pueda aprovechar la solución y se disfruten los beneficios que se están esperando

El apoyo de los mandos medios es vital para la adopción de los cambios, ya que los principales problemas no son los técnicos, lo más relevante es el acercamiento con las personas, que conozcan lo que se está haciendo, los avances del Plan, cuál va a ser la mecánica de entrada del productivo y que se requiere de parte de ellos, cuál es el monitoreo que se le va a dar, como va a fluir la información, el formato niveles para aprobar los documentos digitales, si este sería por sistema o correo electrónico u otros, todo esa lógica iría permeando a los niveles medios.

Este es un tema que se debe ir trabajando, las jefaturas medias conozcan la cantidad y momentos para controlar el proceso, como hacerlo y que todos conozcan la mecánica y la apoyen hacemos para que estos fluyan, se realicen en el paso que corresponde y no a posteriori, definir a quien le corresponde realizar qué y en qué momento del control, es importante que la entiendan, asimismo los beneficios para todas las partes institución, funcionario y usuario final, estamos para mejorar los servicios al asegurado, que sea más eficiente para todas las partes.

Respecto al acercamiento con los Gerentes, ellos tienen y conocen su compromiso, pero no se puede tomar una decisión dentro del Plan si una Gerencia o dirección no conozcan o no avalen, por lo que no deben tomar o implementar estrategias sin la Dirección del Plan de Innovación lo desconozca, no se puede trabajar aislado de las áreas y viceversa, tiene que existir un mecanismo que permita tener esa conversación fluida y continua con el equipo del Plan, tenemos que lograr esa consonancia

Cuando se inicia fase 0, estaban otros gerentes, y no todos conocen la trazabilidad del Plan, los procesos tienen un dueño y un responsable, este es un proyecto institucional, la participación de los gerentes es fundamental, ya que ellos pueden estar tomando decisiones a nivel de mis procesos que no necesariamente pueden estar vinculados con el alcance o funcionalidad que da el ERP.

Gestión de Cambio, no es fácil, se requiere personal con un perfil definido, nosotros en nuestro rol de acompañamiento, no podemos tomar decisiones, sugerimos, recomendamos como se pueden hacer las cosas, pero la decisión final le corresponde a la Dirección del Plan

Todas nuestras recomendaciones y decisiones están documentadas en los informes, en este tema se acaba de crear, apenas se está iniciando con la ejecución del plan. Naturalmente si la gente conoce o no, es un tema que se ha estado planteando.

Para elaborarlo se realizaron entrevistas con gerentes, directores y el punto medular fue esa falta de comunicación alrededor de Plan Innovación, sin embargo, el plan de comunicación se está construyendo, en este tema se requiere fortalecer el equipo que conforma el plan de gestión de cambio, ya que este es un proyecto a nivel nacional, entonces se debe generar un esfuerzo importante en términos de comunicación, entrenamiento, involucramiento, no todas las áreas hacen lo mismo, parte de la estrategia es plantear o mapear las necesidades en gestión de cambio, para solicitar que se fortalezca ese equipo, con 2 o 3 personas, es imposible para cubrir una necesidad donde hay una transformación a nivel nacional con un reto como este proyecto

Hay una necesidad de comprender qué es el Plan de Innovación, ¿Qué es el ERP?, por lo que se incluyó dentro de las capacitaciones, un espacio para explicar los términos y alcances del proyecto, sin embargo, cuando se tienen pocos recursos y muchas actividades el tiempo no alcanza, por lo que se debe priorizar, se tiene mucho trabajo que desarrollar.

Gestión de cambio, no es un proyecto en el que se puedan planificar todas las actividades de principio a fin, se planifica desde el día 0, pero se deben monitorear las situaciones que surgen en el momento, ya sea para atender resistencia, para atender comunicaciones, entre otras, por lo que no se pueden programar desde el principio, estas situaciones me desplazan las actividades ya programadas, especialmente cuando tienen recursos limitados.

Sobre la suficiencia del personal, basados en la experiencia, estamos elaborando un planteamiento en términos de los recursos requeridos en línea con las diferentes fases del proyecto, ya que no todas estas tienen las mismas necesidades, cuyo objetivo es tomar acciones para fortalecer el equipo que es una necesidad en particular.

Es importante señalar que desde el 2018, no interactuamos con el Plan de Innovación, reingresando hasta 2021, actualmente nuestro rol es de acompañamiento, no tenemos trazabilidad o proceso de toma de decisiones por no correspondernos, por lo tanto, no podemos aportar comentarios o documentación sobre las decisiones o procesos desarrollados en periodo”.

Por lo anterior, tal y como lo señala la empresa consultora que brinda el acompañamiento PwC, por las dimensiones del Programa del ERP, aunado a la complejidad y magnitud de la Institución, para el avance oportuno y el éxito de un proyecto de esta relevancia se requiere de la participación de cada uno de los funcionarios en todos los niveles.

Sobre el riesgo por la ausencia de una administración continua en el tema de gestión de cambio, la Licda. Marcela Quesada Fallas, directora del Plan de Innovación, refiere:

“... El tema de gestión de cambio tampoco genera un riesgo crítico, la Institución va hacia un gran cambio, sin embargo, aunque entraran tarde, tampoco es que se entrando cuando ya estamos saliendo en vivo, yo creo que estamos con suficiente tiempo para realizar las comunicaciones, tenemos a PwC apoyando al equipo de Gestión de Cambio, y gestionando las acciones. El no tenerlo era un riesgo, entró varios meses después que damos arranque al tema del proyecto se está gestionando el plan de Gestión de cambio, no veo el riesgo, todo conlleva un riesgo, pero se tiene bien mapeado, siempre va a haber resistencia, hay que gestionarla, donde encontremos los focos, pero se está desarrollando.

No entro, digamos, un mes antes de salir en vivo, para decir que se materializo el riesgo.

Entraron casi 2 años antes, ingresaron en marzo de este año, casi 8 meses 9 meses antes de la salida en vivo, yo creo que es suficiente tiempo para que hagamos una buena gestión de cambio.

Gestión de cambio va en función de enseñarle que es el proyecto y hacia dónde va la institución, aunque hubiéramos entrado con la empresa desde el 2020, las situaciones que nos ha tocado vivir en temas de apoyar a la gente para que entienda como se desarrolla un proyecto, gestión de cambio no es enseñar que es un proyecto como se desarrolla, como implementar un cronograma eso no es gestión de cambio, es importante señalarlo.

Aunque tengamos gestión de cambio, no significa que no vamos a tener riesgos para la salida en vivo, seguimos teniendo riesgos importantes estratégico como los señalados anteriormente para que este proyecto sea un éxito, eso no necesariamente lo gestiona gestión de cambio. En un proyecto tan complejo, como este, hay una serie de variables que hay que tener en cuenta y gestionar, una de ellas es gestión de cambio, es una de las variables, pero no me resuelve todo.

Uno empieza a desarrollar el tema de gestión de cambio, hemos ido a las unidades y la ansiedad de la gente no se elimina, en este punto, es complicado, desde el 2009 se habla de ERP, si hubiéramos metido demasiada comunicación a un tiempo muy temprano, se incrementa el tema de la ansiedad, porque me siguen hablando de algo que yo no veo, al día de hoy para la gente el tema del ERP es algo que no ven, no se lo podemos enseñar porque lo estamos construyendo.

Seguimos comunicando, seguimos haciendo gestión de cambio, y este sigue manejando las ansiedades de las personas, por ver algo que todavía no es una realidad,

Para nosotros el riesgo es no contar con gestión de cambio, no estamos eliminando los riesgos, pero ahora este se minimiza...”

Tal como lo indica la actual directora del Plan de Innovación, a Gestión de Cambio no le corresponde enseñar a los funcionarios cómo realizar o desarrollar tal o cual actividad, sino orientar sobre los cuestionamientos qué es, para qué sirve, cómo funciona, quién lo debe utilizar y cuándo se va a implementar, entre otras interrogantes que surjan, crear conciencia entre los colaboradores e interioricen su importancia, priorizando y atendiendo oportunamente los requerimientos de información solicitados a todas las unidades de la organización.

Una desviación en el cumplimiento del cronograma, por factores ajenos a la propia solución tecnológica, expone a la Institución a un incremento en los recursos financieros, materiales y humanos programados, por lo que correspondería articular los esfuerzos, prioridades y decisiones para que la CAJA como un todo se dirija hacia el objetivo común de la transformación.

La resistencia al cambio es un factor crítico para el éxito del portafolio, la forma en que este mensaje sea transmitido permitiría el apoyo de los funcionarios, por lo que les corresponde a los encargados, propiciar el ambiente idóneo y mantener los canales de comunicación abiertos para explicar una y otra vez en qué consiste y la importancia que representa su implementación para la organización.

CONCLUSIONES

La CCSS, como Institución emblemática en nuestro país, debió adaptarse al crecimiento de la población y desarrollo de funciones y servicios complejos, transformando el quehacer diario, a partir de ello, surge el Plan de Innovación, conformado por un portafolio de programas y proyectos, que coadyuven en la modernización de los procesos financieros, administrativos y logísticos.

Estructurado de forma piramidal, dividida en tres niveles divididos en: 1. Portafolio: eje principal de la estructura, 2. Programas: grupos de proyectos relacionados y 3. Proyectos: conformada por 19 proyectos complementarios, cuyo objetivo principal es generar los insumos y condiciones necesarias requeridas para la implementación del ERP, a los cuales se les determinaron aspectos que en su mayoría presentan oportunidades de mejora, en los avances y cumplimiento de los objetivos.

En la evaluación efectuada por este Órgano de Fiscalización y Control, en el proyecto complementario *P1.02 Establecer el modelo institucional de costos*, se evidenció una débil gestión en la planificación para su desarrollo, asimismo, la ausencia del modelo de costos definido por la Institución como requisito en la fase uno, así como aspectos administrativos en la contratación 2020LN-000001-1103, relacionados con la ausencia de un administrador de contrato, interrupción del mismo, así como el pago tardío del entregable N° 3.

Otro de los aspectos derivados del estudio está relacionado con el proyecto complementario *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables*, determinándose un porcentaje importante de datos pendientes de conciliar para las contabilidades del Seguro de Salud, Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, Régimen no Contributivo de Pensiones y Fondo de Asignaciones Familiares; asimismo, en el *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos*, se evidenció información poco confiable sobre el dato real del valor de los edificios y terrenos por la ausencia de los avalúos de estos, aspecto que difiere con lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).

Por otra parte, se determinó la carencia de información y ausencia de actividades relevantes para llevar exitosamente los proyectos *P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos*, *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento* y *P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP*, que influye directamente en los resultados esperados de la solución del ERP.

Como resultado de esta evaluación también se detectaron retrasos en el cumplimiento del cronograma establecido, debido al cumplimiento parcial de los siguientes proyectos complementarios: *P1.02 Establecer el modelo institucional de costo*, *P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables* y *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos* *P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos*, *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento* y *P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP*, por la ausencia en conciliación de la totalidad de las cuentas contables, levantamiento de inventarios, carencia de datos para las hojas de ruta, aunado a los retrasos en la aprobación de entregables P1.06, P1.08 y P1.09, por parte de la Institución, aspecto que podría interferir en la fecha definida para la fase 2 del proyecto.

Ahora bien, del análisis del “*P0.02- Habilitar La Gestión de Cambio Organizacional*”, no se observa evidencia documental, principalmente en los periodos en los cuales no se contaba con el acompañamiento de la empresa consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), a pesar, de que esta estrategia se considera imprescindible para la consolidación de este importante cambio en la Institución y que a noviembre 2021.

Cabe resaltar, como en todo tipo de proyectos de cualquier naturaleza, los riesgos siempre se encuentran latentes en todas las fases y actividades que lo conforman, una adecuada gestión de estos permite crear una curva de aprendizaje alta, en este caso su administración y gestión por la tipicidad que se debe asumir.

Por último, es importante desatacar que este proyecto es Institucional y afecta la dinámica de todos los funcionarios de la CAJA, por la relevancia del tema, les asisten los principios de seguridad jurídica, transparencia y legalidad, por lo que se deben proteger los recursos, aprovechar el cambio tecnológico y las ventajas que representa para la gestión de los procesos.

RECOMENDACIONES

AL LIC. GUSTAVO PICADO CHACÓN EN SU CONDICIÓN GERENTE FINANCIERO O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

1. Efectuar, de conformidad con lo señalado en los hallazgos 1.1 y 1.2 las acciones correspondientes para asegurar que el insumo del Modelo Conceptual de Costos correspondiente al Entregable N°3: *“Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial”*, realizado por la firma Ernst & Young y aprobado por el equipo técnico definido contractualmente, sea integrado en la fase 2 del “Programa Implementación y Consolidación del ERP”, para lo cual se deberá conformar un equipo de trabajo con su respectivo coordinador.

Este equipo de trabajo deberá estar compuesto por representantes de la Dirección Financiero Contable, la Dirección Plan de Innovación y otras unidades que así se considere necesario, con el objetivo de establecer un plan de acción, cronograma de actividades, definición de roles de cada uno de los participantes, requiriendo la presentación de informes de avance trimestrales, que incorpore posibles desviaciones al “mapa de ruta” y sobre las “condiciones mínimas requeridas” establecidas en el citado Entregable N°3.

Lo anterior, es relevante por cuanto la contratación 2020LN-000001-1103 fue adjudicada por un monto de \$939.855,50.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación, se deberá presentar la designación del coordinador, plan de acción, cronograma, definición de roles de cada uno de los participantes y la evidencia del primer informe de avance trimestral. **Plazo 4 meses**

2. Aclarar, en vista que el proceso licitatorio relacionado con la contratación 2020LN-000001-1103 no ha finalizado, según los aspectos señalados en el hallazgo 1.3 del presente informe, lo siguiente:
 - a) Definir la figura de administrador del contrato de conformidad con lo establecido en el marco jurídico vigente, con la finalidad de que se asegure el cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos.
 - b) Solicitar que se efectúen los pagos pendientes de la contratación, con la finalidad de que la Institución no enfrente eventuales repercusiones financieras o administrativas según se estableció en el contrato GF-000001-2021.

En caso de que el contrato no cumpla con los objetivos propuestos esa Gerencia en el marco de sus competencias establecidas en el Art. 12 inciso b) de la Ley General de Control Interno, deberá ejecutar en forma inmediata las medidas correctivas, a efectos que se adopten las acciones legales que en derecho correspondan.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación se deberá demostrar mediante oficio formal la designación del administrador del contrato, en el cual se describan las responsabilidades, así como los comprobantes de los pagos realizados, u otra decisión administrativa que en derecho corresponda según los aspectos que se puedan derivar de la contratación. **Plazo 2 meses.**

AL LIC. GUSTAVO PICADO CHACÓN EN SU CONDICIÓN DE APOYO AL PATROCINADOR DEL PROYECTO PLAN DE INNOVACIÓN O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

3. Analizar la pertinencia de que los proyectos complementarios que se encuentran fuera del ámbito de la Dirección Plan de Innovación sean integrados bajo su conducción, con el objetivo de que lidere desde esa estructura la coordinación y seguimiento. Lo anterior de conformidad con lo establecido en el hallazgo # 1 de este informe, y lo señalado en los entregables elaborados por la firma consultora PricewaterhouseCoopers en la fase 0 del Portafolio de Innovación.

Del análisis efectuado deberá presentarse a consideración del Comité Administración Plan de Innovación el informe realizado con la finalidad de que sirva de insumo para la respectiva toma de decisiones.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación deberá presentar prueba documental del análisis realizado y remitido al Comité Administración Plan de Innovación para la respectiva toma de decisiones. **Plazo 3 meses.**

A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA PROYECTO PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, LIC. IVÁN GUARDIA RODRÍGUEZ, DIRECTOR FINANCIERO CONTABLE Y AL LIC. JOSE ALBERTO ACUÑA ULATE, DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO O A QUIÉNES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.

4.
 - a) A la Dirección Plan de Innovación, instruir al Líder del componente financiero y al coordinador del proyecto “P1.11 Prepara los auxiliares de cuentas contables”, para que integren el total de las cuentas contables conciliadas del Seguro de Salud, Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, Régimen no Contributivo de Pensiones y Fondo de Asignaciones Familiares, en los avances del proyecto complementario con la finalidad de determinar el estado de avance de la conciliación
 - b) De conformidad con los resultados obtenidos solicitar al Líder del componente financiero, coordinador del proyecto P1.11 para que en conjunto con el Área Contabilidad IVM, el Área Contabilidad Financiera y la Subárea Contabilidad Operativa elaboren un informe que contenga recomendaciones, estrategias y responsables que permitan completar el proceso de conciliación de la totalidad de las cuentas. Este informe deberá hacerse de conocimiento del “Comité Administración del Programa de Implementación y Consolidación del ERP” para las decisiones que correspondan.

Para el cumplimiento de esta recomendación se requiere el informe elaborado junto con su traslado formal al Comité Administración del Programa de Implementación y Consolidación del ERP. **Plazo 3 meses.**

A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA PROYECTO PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LÓGISTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS. LIC. IVÁN GUARDIA RODRÍGUEZ, DIRECTOR FINANCIERO CONTABLE Y AL LICDA. GIORGIANELLA ARAYA ARAYA, DIRECTORA SERVICIOS INSTITUCIONALES O A QUIÉNES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.

5. Analizar en conjunto las implicaciones referentes a las decisiones adoptadas para el desarrollo del proyecto complementario “*P1.06 Preparar inventario y valuación de activos*”, relacionado con el registro de los bienes inmuebles a valor simbólico que no estaría reflejando el dato real de su valor, de forma que se logre actualizar los valores de terrenos y edificios de acuerdo con lo señalado en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, aspecto coordinado por la Dirección Servicios Institucionales.

Una vez obtenidos los resultados, elaborar un plan de acción que permita a la Administración abordar de manera eficiente y oportuna la valoración del mayor porcentaje de los bienes inmuebles para el traslado al ERP con la aprobación por parte del Comité Administración Plan de Innovación que le brinda seguimiento a este proyecto.

Se acreditará por cumplida la recomendación una vez que se demuestre a este Órgano de Fiscalización y Control, la presentación del análisis elaborado mediante documento motivado incluyendo el plan de acción que corresponda. **Plazo 2 meses.**

A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA PROYECTO PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LÓGISTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

6. Definir un coordinador y equipo técnico completo para asumir los proyectos complementarios *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos* y *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento*, con la finalidad de que se pueda realizar una efectiva planificación, ejecución y seguimiento del proyecto, a efectos de entregar los resultados acordados.

Se dará por cumplida la recomendación con el detalle de la designación y responsabilidades del coordinador y equipo técnico de los proyectos complementarios *P1.06 Preparar inventario y valuación de activos* y *P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento*. **Plazo 1 mes.**

7. Establecer por escrito los responsables los proyectos complementarios “*Programa de implementación y Consolidación ERP*”, funciones, cronogramas y responsabilidades, aspecto que deberá ser oficializado con cada coordinador de proyecto.

Para acreditar el cumplimiento de lo recomendado, deberá remitirse a la Auditoría Interna evidencia documental donde se acredite lo solicitado. **Plazo 1 mes.**

8. Analizar de conformidad con lo expuesto en el hallazgo # 2 del presente informe, en relación con las brechas evidenciadas en el proyecto P0.02 - Habilitar la Gestión de Cambio Organizacional, las actividades que se han realizado hasta el momento, con la finalidad de determinar si estas han impactado el cumplimiento de los objetivos del Portafolio de Innovación.

En caso de determinar incumplimiento con los objetivos propuestos, solicitar a la empresa consultora experta PwC, la posibilidad de plantear una estrategia más agresiva, con el propósito de que se adecue a las necesidades actuales del Plan de Innovación.

Para acreditar el cumplimiento de lo recomendado, deberá remitirse a la Auditoría Interna el análisis efectuado. **Plazo 3 meses.**

9. Valorar la posibilidad de implementar una herramienta de control que registre el avance de los proyectos complementarios de forma simultánea, de forma que se pueda supervisar en forma permanente su progreso, con el objetivo de detectar oportunamente las posibles desviaciones que puedan impactar el proyecto.

Para acreditar el cumplimiento de lo recomendado, deberá remitirse a la Auditoría Interna el análisis ejecutado y en caso de ser procedente la herramienta implementada. **Plazo 3 meses**

10. Analizar lo correspondiente para la activación del P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP, con la finalidad de que sea ajustada y actualizada la normativa interna relacionada con los procesos afectados por el ERP. En el análisis se debe de considerar lo indicado por la consultoría experta PricewaterhouseCoopers.

Para acreditar el cumplimiento deberá remitirse a la Auditoría Interna el análisis efectuado con el inventario de la normativa, así como el plan de trabajo para iniciar el proceso de actualización. **Plazo 6 meses.**

11. Definir cronograma, responsables y actividades para activar el proyecto complementario P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio, eso con la finalidad de cumplir con el objetivo establecido en la ficha técnica, en el apartado “planteamiento estratégico”.

Para establecer esta recomendación como cumplida la Administración deberá presentar evidencia documental referente al cronograma, definición de responsables y actividades realizadas. **Plazo 3 meses.**

A LA LICDA. DELIA GÁMEZ CAMACHO, COORDINADORA PROYECTO COMPLEMENTARIO P1.11 “PREPARAR LOS AUXILIARES DE CUENTAS CONTABLES” O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

12. Definir una estrategia de conciliación que incluya la depuración de los saldos, así como la documentación respaldo de cada una de las cuentas de mayor que se determinen efectivamente conciliadas, lo anterior en conjunto con el Área Contabilidad IVM y Subárea Contabilidad Operativa, esto para la atención del proyecto complementario “P1.11 *Prepara los auxiliares de cuentas contables*”, que considere los aspectos señalados en el “*plan de acción y la estrategia para la ejecución*”, según lo evidenciado en los hallazgos 1.4.3 Carencia de estrategia de revisión en la definición de cuentas conciliadas y 1.4.4 Debilidades en la gestión para la atención al proyecto complementario.

Es importante según lo defina la Administración, obtener las aprobaciones del Líder del Programa Financiero y la directora Plan de Innovación.

Para el cumplimiento de esta recomendación se debe evidenciar a esta Auditoría la estrategia definida de conciliación con las aprobaciones requeridas. **Plazo 2 meses.**

AL DR. ESTEBAN VEGA DE LA O EN SU CONDICIÓN DE GERENTE DE LOGÍSTICA Y A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA PLAN DE INNOVACIÓN O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO

13. Establecer un análisis sobre la inclusión de EWM en su versión extendida en el ERP, considerando aspectos administrativos, financieros, técnicos y legales, para valorar la necesidad de que la Institución cuente con dicho aplicativo.

Una vez obtenido el estudio en mención se eleve al Patrocinador del Proyecto con la finalidad de que se determine si el mismo va a ser adquirido o no en la herramienta de ERP.

De ser considerada su inclusión, realizar un plan de acción que permita garantizar que todas las acciones requeridas estarán previo al vencimiento del licenciamiento para el aplicativo para los WMS estándar (2025).

En caso de no considerarse la inclusión, valorar los alcances de esta decisión y los recursos invertidos.

Para el cumplimiento de esta recomendación se requiere demostrar con evidencia documental el estudio efectuado y el traslado del mismo al Patrocinador del proyecto, con la decisión si corresponde la versión EWM la versión extendida y de ser así el plan de acción. **Plazo 3 meses.**

AL ING. GERARDO LEÓN SOLÍS, EN SU CONDICIÓN DIRECTOR PRODUCCIÓN INDUSTRIAL O QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

14. Remitir a la Dirección Plan de Innovación la información de las lavanderías requerida para la definición de las hojas de ruta de los procesos productivos dado que la Dirección Plan de Innovación al 25 de noviembre 2021, carece de la información relacionada a los controles de calidad y especificaciones técnicas de insumos químicos para lavado de ropa usada hospitalaria de las lavanderías.

Para el cumplimiento de esta recomendación presentar ante este Órgano de Fiscalización y Control la evidencia documental sobre la remisión de esta información. **Plazo 2 meses.**

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, los resultados del presente estudio se comentaron el 14 y 15 de diciembre 2021, con los siguientes funcionarios:

Dr. Esteban Vega de la O, Gerente, Gerencia de Logística, Ing. Gerardo León Solís, Director, Dirección Producción Industrial, Licda. Delia Gámez Camacho, Coordinadora del Proyecto Complementario P1.11, Lic. Danilo Roda Chaverri, en representación del Sr. Gerente Financiero, Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora, Lic. Edgar Ramírez Rojas Líder Financiero, Lic. Jonathan Murillo Ramón Asistente Administrativo, Arq. Randall Brenes Villavicencio, Administrador, funcionarios del Plan de Innovación, Licda. Gabriela Arias Soto, Líder Logística, Lic. Sergio Calvo Ramírez, representante Dirección Financiero Contable, El Lic. Sergio Chacón Marín, Dirección Sistemas Administrativos a cargo de la Dirección Servicios Institucionales, la Licda. Auxiliadora Villalta Gomez, Jefe Área Control de Activos Licda. Jennifer Zuñiga Ruiz Jefe Subárea Administración de Propiedades y Lic. José Alberto Acuña Ulate, Director, Dirección Financiera Administrativa,

Gerencia de Pensiones representantes de la administración y los licenciados Adrián Céspedes Carvajal, jefe Área, Elsa Valverde Gutiérrez Jefe Sub-área, Ceily Araya García Asistente, Nathaly Riatiga Coto Asistente y Daphne Espinoza Fuentes Asistente, funcionarios del Área de Servicios Financieros de la Auditoría Interna, quienes realizaron las siguientes observaciones, para que se consideren en el informe:

El Lic. Danilo Rodas Chaverri, señala que le presentara las recomendaciones dirigidas al Lic. Gustavo Picado Gerente Financiero, para su consideración, debido a que no puede asistir al comentario.

SOBRE LOS HALLAZGOS:

En relación con el Hallazgo 1

Hallazgo 1.4. P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

1.4.1. Falta de seguimiento en la ejecución del P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

1.4.2. Porcentaje de avance del P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

1.4.3. Carencia de estrategia de revisión en la definición de cuentas conciliadas.

El Lic. Edgar Ramírez Rojas, señala:

Sobre el tema de las responsabilidades de las cuentas contables, desde que inició el proceso en enero 2020, se realizaron las reuniones correspondientes con las áreas y subáreas de contabilidad de las Gerencias Financieras y Pensiones, se distribuyeron las cuentas y responsable de estas, definiendo inclusive los años, P1.11 lo revisaría Plan de Innovación de 2019 hacia atrás. Quedando 2020 y ahora 2021 bajo la responsabilidad de las Área contabilidad de la Gerencia de Pensiones y la Subárea Contabilidad Operativa de la Gerencia Financiera.

Por lo tanto, es importante resaltar que la totalidad de las cuentas contables fue distribuida de forma razonable, asimismo, se designó un responsable, quien asumió la depuración y conciliación, a sabiendas que debía certificar los saldos. Todo se encuentra debidamente documentado, por medio de actas, minutas y oficios, tanto la distribución de las cuentas y las responsabilidades.

Por lo que reitero, que la certificación de la información es de la administración, quienes firmaron asumiendo dicha responsabilidad. Está claro que, a la hora de migrar la información, incluye no solo el 2019, sino 2020, 2021, e inclusive 2022 y 2023.

El Plan de Innovación va a trasladar integralmente, es importante involucrarnos todos los que tenemos relación con el proyecto.

De parte del Plan de Innovación se ha insistido pidiendo avances específicamente de las conciliaciones y las revisiones de los saldos de movimientos que se hayan dado en el 2020, actualmente, se están realizando recordatorios para que nos informen cómo quedarían los datos a septiembre de este año.

Incluso, dentro de las acciones que estamos promoviendo para el próximo año, a partir de la información remitida por la administración, valorar las cuentas a nivel institucional que presenten algún, y definir qué acciones tomar.

Cabe recalcar que en una conciliación no necesariamente todas las cuentas que muestren 0, el saldo estaría conciliado, debemos considerar, sobre todo en las cuentas antiguas que algunas están en procesos judiciales o similar.

Por ejemplo, el tema de la Junta de Protección Social se realizó un proceso de reclasificación a largo plazo, porque se procesó judicialmente, a través de la Dirección Jurídica Institucional, se determinó que esos serían los montos para cobrar.

Debemos hacer hincapié, que desde el Plan de Innovación estamos dando seguimiento, realizando las coordinaciones, llamando a las diferentes instancias y apoyando en los casos que corresponda para los procesos de revisión y conciliación, sin embargo, las instancias administrativas, no están enviando las certificaciones o validaciones respectivas.

Lastimosamente, hemos recibido respuestas con las que no estamos de acuerdo, porque no responden a un criterio técnico, no son todos.

Se está priorizando el análisis en las cuentas que requieren revisión adicional, asimismo, estamos desarrollando una metodología para el primer trimestre del 2022 para aplicarla en el segundo trimestre 2022.

Se deben definir criterios de tolerancia, con el objetivo de establecer ajustes por ejemplo en saldos menores.

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señaló:

Respecto al administrador del contrato, está claramente definido en las notas sobre quien recae esta función y las funciones a desempeñar.

Asimismo, la Gerencia lo definió ampliamente por medio de notas y oficios,

Hallazgo 2

Lic. Jonathan Murillo Ramón, para que se tome en cuenta en la redacción, refiere que, en el contrato, no se debe utilizar la Cláusula nueve "Aspectos Legales", porque esta se refiere a los atrasos de la empresa y no de la CCSS, más bien sería la cláusula tercera "Forma de Pago".

SOBRE LAS RECOMENDACIONES:

Recomendación 1

El Lic. Gustavo Picado Chacón, indicó:

La orientación de la recomendación es muy pertinente y evidencia una comprensión apropiada del producto entregado por la empresa Ernst & Young. Mi observación de fondo es que convertir el modelo conceptual en un modelo implementable en un ERP, demanda de forma indispensable la creación de un nuevo proyecto con el apoyo de una firma experta en el desarrollo de todas las condiciones y requisitos para lograr tal objetivo. Incluso, no necesariamente esta implementación será en su totalidad en una siguiente fase, conllevará fases adicionales por su alta complejidad y alcances. Por ejemplo, la incorporación de costeo basado en Grupo Relacionados de Diagnóstico (GRDs) es un proyecto en sí mismo, que demanda el asocio de múltiples instancias internas, en particular, la Gerencia Médica y todos sus establecimientos de salud, el Área de Estadísticas en Salud, la Dirección del EDUS, entre otras muchas más unidades.

En realidad, estas tareas que se sugieren, las cuales desde la Gerencia Financiera se comparten plenamente, son por mucho más retadoras y exigentes que las ejecutadas para definir el modelo conceptual de costos de la CCSS. Un elemento fundamental de éxito será el grado de articulación e integración con las otras Gerencias, y el apoyo que siempre se ha tenido por parte de la Gerencia General.

Así las cosas, desde mi óptica, los tres meses ofrecidos para cumplir con la recomendación pudieran ser insuficientes, y expongo para su valoración, una ampliación hasta un máximo de 4 meses.

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señaló:

La recomendación debería no solo dirigirse a la Gerencia Financiera, sino además involucrar las restantes Gerencias, lo anterior porque el Modelo de costos y lo que falta de desarrollar nos atañe a todos en la Institución.

La mayor responsabilidad recae en la Gerencia Médica, si solo se dirige a la Gerencia Financiera, no genera obligatoriedad a las restantes gerencias.

Recomendación 2

El Lic. Gustavo Picado Chacón, no tiene observaciones al respecto

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señaló:

Respecto al administrador del contrato, está claramente definido en las notas sobre quien recae esta función y las funciones a desempeñar.

Asimismo, la Gerencia lo definió ampliamente por medio de notas y oficios,

Lic. Jonathan Murillo Ramón, para que se tome en cuenta en la redacción, refiere que, en el contrato, no se debe utilizar la Cláusula nueve "Aspectos Legales", porque esta se refiere a los atrasos de la empresa y no de la CCSS, más bien sería la cláusula tercera "Forma de Pago".

Recomendación 3

No hay comentarios

Recomendación 4

El Lic. Edgar Ramírez Rojas, señala:

Sobre el tema de las responsabilidades de las cuentas contables, desde inicio el proceso en enero 2020, se realizaron las reuniones correspondientes con las áreas y subáreas de contabilidad de las Gerencias Financieras y Pensiones, se distribuyeron las cuentas y definiendo que el Plan de Innovación le correspondía de 2019 hacia atrás. Quedando 2020 y ahora 2021 bajo su responsabilidad. Así consta en las minutas y oficios, cada cuenta tiene su responsable.

Por lo que reitero, que la certificación de la información es de la administración, quienes firmaron asumiendo dicha responsabilidad. Está claro que, a la hora de migrar la información, incluye todo 2019 hacia atrás y 2020, 2021.

El Plan de Innovación va a trasladar integralmente, es importante involucrarnos todos los que tenemos relación con el proyecto.

Constantemente se solicita a la administración los avances, ya que se debe contemplar el paquete completo, para verificar si se tienen rezagos o datos erróneos, en algunos casos se han realizado observaciones, pero las justificaciones no han sido de recibo en otros casos no han respondido.

Una conciliación no necesariamente todas las cuentas estarán en 0, para indicar que está conciliado el saldo, se debe considerar, sobre todo en las cuentas más viejas que algunas aún están en procesos judiciales o similar.

En resumen, la totalidad de las cuentas contables fue distribuida de forma razonable, asimismo, se designó un responsable quien asumió la responsabilidad por la depuración y conciliación, a sabiendas que debían certificar los saldos.

Se está priorizando el análisis en las cuentas que requieren revisión adicional, asimismo, estamos desarrollando una metodología para el primer trimestre del 2021 para aplicarla en el segundo trimestre 2022.

Se deben definir criterios de tolerancia, con el objetivo de establecer ajustes por ejemplo en saldos menores.

Sobre el mismo tema la Licda. Marcela Quesada Fallas, agregó:

Concuerdo con lo señalado por Don Edgar, respecto a que todas las cuentas tienen un responsable, aspecto que se encuentra debidamente justificado por medio de oficios y minutas, de nuestra parte apoyamos el desarrollo de la estrategia, sin embargo, requerimos el apoyo de todas las unidades que manejan cuentas.

El Plan de Innovación puede incorporar toda la información, sin embargo, es necesario que se le obligue a la administración a responder, requerimos que se recomiende el involucramiento de todas, las unidades que manejan cuentas.

Recomendación 5

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señalo:

No estoy de acuerdo con que la recomendación sea dirigida solo a la Dirección del Plan de Innovación, cuando se coordinó este tema con los expertos en la Institución, la Licda. Giorganella Araya Araya, directora de Servicios Institucionales, debido a que en reuniones ella indicó que asumía esta responsabilidad, así consta por escrito.

Este proceso no es aislado, se debe analizar en conjunto con la Dirección financiero Contable, Área Gestión de Activos y el Plan de Innovación, de hecho, se está analizando con un experto del Banco Mundial con el objetivo de tomar una decisión.

Respecto a que el análisis sea en conjunto con la empresa consultora PwC, solicito se considere que ellos solo emiten recomendaciones, mismas que no tienen carácter obligatorio. Pero es importante incluir a la Dirección Financiero Contable y la Dirección de Servicios Institucionales en conjunto con esta Dirección, para realizar un análisis conjunto.

Los compañeros de la Dirección Servicios Institucionales establecieron la siguiente propuesta de recomendación:

A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS EN SU CONDICIÓN DE DIRECTORA PROYECTO PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS. LIC. IVÁN GUARDIA RODRÍGUEZ, DIRECTOR FINANCIERO CONTABLE Y AL LICDA. GIORGIANELLA ARAYA ARAYA, DIRECTORA SERVICIOS INSTITUCIONALES O A QUIÉNES EN SU LUGAR OCUPEN EL CARGO.

5. Gestionar el recurso humano necesario para que se dedique a la atención directa del proyecto complementario "P1.06 Preparar inventario y valuación de activos", relacionado con el registro de los bienes inmuebles de forma que se logre actualizar los valores de terrenos y edificios de acuerdo con lo señalado en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

Lo anterior mediante un plan de acción que permita a la Administración abordar de manera eficiente y oportuna la valoración del mayor porcentaje de los bienes inmuebles para el traslado al ERP con la aprobación por parte del Comité Administración Plan de Innovación que le brinda seguimiento a este proyecto.

*Se acreditará por cumplida la recomendación una vez que se demuestre a este Órgano de Fiscalización y Control, la presentación del análisis elaborado mediante documento motivado incluyendo el plan de acción que corresponda. **Plazo 2 meses.**"*

Al respecto, esta Auditoría refiere que el primer párrafo se encuentra incluido en la recomendación # 6

El Lic. Sergio Calvo Ramírez, funcionario de la Dirección Financiero Contable, indicó:

Para los efectos de la recomendación N°5, es importante que se nombre entre los directores a un coordinador que lleve y modere el control de las acciones para ser efectivo su cumplimiento. En ese sentido, se le daría un valor agregado a la recomendación, sobre todo porque el análisis y revisión de este tema es asumido por la unidad experta (Área Control de Activos) quien maneja la materia relacionada con inventarios y avalúos de activos (bienes inmuebles), y para la Dirección Financiero Contable solamente restaría que esa Área nos informara el proceder de acuerdo con la Normativa NICSP, para que el Área Contabilidad Financiera registre adecuadamente el activo. Desde esa perspectiva, propongo que se nombre coordinador a la Dirección de Servicios Institucionales y en lo que respecta a la Dirección Financiero Contable, en esta recomendación figuraría como colaboradora de las acciones que se tengan que realizar para poder cumplir lo recomendado.

Recomendación 6

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señaló que la designación no la realiza el Plan de Innovación, sino la directora de Servicios Institucionales, como funcionaria responsable de ese proyecto.

Recomendación 7

La Licda. Marcela Quesada Fallas, solicita se cambie la cantidad de proyectos y en su lugar poner "proyectos activos".

Recomendación 8

No hay comentarios

Recomendación 9

No hay comentarios

Recomendación 10

La Licda. Marcela Quesada Fallas, refiere que mensualmente, en conjunto con el Área de Regulación de la Gerencia de Logística, se revisa, identificando y emitiendo informes sobre este tema, sin embargo, solo se pueden realizar los cambios cuando se tenga certeza.

El Lic. Edgar Ramírez Rojas, señala, que el inventario de normativa se está confeccionando, se está realizando un levantamiento.

La Licda. Gabriela Arias Soto, Líder Logística, refiere que semanalmente se analizan conforme a la nueva normativa que impactaría en el ERP Mejoras regulatorias gestionadas por el Área de Regulación y Evaluación, que eventualmente pueden impactar en el ERP, asimismo, se informa a dicha unidad, sobre los procesos desarrollados en el ERP, que puedan requerir un eventual ajuste en la normativa interna.

Arq. Randall Brenes Villavicencio, Administrador Plan de Innovación, al respecto indico que se debe tomar en cuenta el ciclo de vida del proyecto, estamos en construcción, no es definitivo y la normativa va en línea con ello, la cual evoluciona conforme avanza.

Recomendación 11

La Licda. Marcela Quesada Fallas, señala que se puede realizar, el ERP trae indicadores preconstruidos, por lo que no considera necesario tener funcionarios asignados a este proyecto, los que incluye la herramienta se van a socializar con los responsables para que ellos valoren y determinar si con estos sería suficiente o se debe ampliar.

ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Licda. Ceily Araya García
Asistente de Auditoría

Licda. Nathaly Riatiga Coto
Asistente de Auditoría

Licda. Daphne Espinoza Fuentes
Asistente de Auditoría

Licda. Elsa Valverde Gutiérrez, jefe
Subárea

Lic. Adrián Céspedes Carvajal, jefe
Área

ACC/EVG/CAG/NVR/DEF/lbc

ANEXOS

Anexo # 1

Entregable N° 3:

Diseño de un Modelo Conceptual de Costos para ser automatizado en una herramienta ERP de clase mundial el modelo conceptual

“El modelo es evolutivo, teniendo en cuenta las limitaciones de la CCSS y el mapa de ruta de transformación digital.

Alineado con el proyecto de implementación del ERP (Dirección Plan de Innovación e Inetum) para los siguientes aspectos:

- *Definición de catálogos de centros de costos y estructura de los servicios de Salud, Manufactura y Administración.*
- *Definición de productos o servicios institucionales para Salud, Manufactura y Administración.*
- *Homologación de cuentas contables, presupuesto y costos.*

Salud:

El modelo conceptual de costos de salud contempla el costeo de todos los establecimientos de salud de la CCSS: hospitales, áreas de salud, etc. y un modelo de costos de salud global a nivel de la CCSS. Es decir, se contemplará análisis completos por tipologías de establecimiento, área geográfica, nivel de resolución y área de atención.

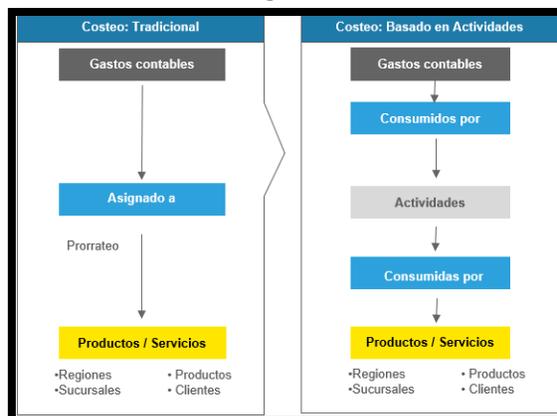
El sistema de cálculo de costos propuesto para la CCSS es una combinación entre costos por procesos (ABC) y Absorción. El modelo se caracteriza por ser un modelo de costeo completo. La solución de contabilidad de costos a definir debe ser común para Áreas de Salud (EBAIS) y Hospitales dentro del perímetro del Ámbito de Salud.

Definición de un modelo de cálculo de costeo completo, en el cual se identifican todos los costos e ingresos generados por cada unidad en función de la estructura organizativa normalizada de costos definida, conforme con los requisitos de la CCSS.

Para el servicio de salud se va a utilizar el sistema de costos ABC y absorción, sistema GRD, así como el método el histórico/real.

“El costeo basado en actividades también conocido como costeo ABC, útil para asignar los costos indirectos utilizando criterios científicos donde se establezca una relación causa efecto entre el consumo de los recursos.

Imagen N° 1



Fuente: Firma consultora E&Y

GRD es un sistema mediante el cual se clasifican a los pacientes en grupos de acuerdo a su nivel de complejidad, basados en el diagnóstico principal, para determinar datos aproximados de días de estancia y recursos asignados para cada paciente. Buscando estandarizar de alguna manera, los costos relacionados con suministros por días de estancia y hospitalización.

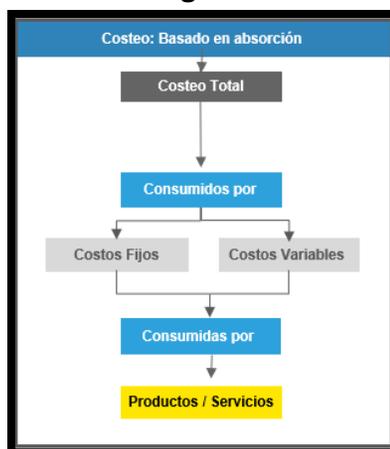
Manufactura

Para el servicio de manufactura los costos se asignan por medio de órdenes de producción. El sistema para utilizar es por absorción.

“Consiste en asignar todos los costos de los materiales directos, la mano de obra directa, costos indirectos variables y una participación de los costos fijos a cada unidad de producto; ...costeo por absorción distribuye los costos totales entre las unidades producidas.

Los elementos que integran el costo de producción son solamente los costos variables de producción, es decir, materia prima directa, mano de obra directa y sólo costos directos de fabricación. Los costos indirectos fijos se excluyen y se contabilizan como costos del período que afectan los resultados del mismo período. Pueden aplicarse contablemente a los sistemas de costos por órdenes de producción o por procesos, en forma histórica o predeterminada.”

Imagen N°2



Fuente: Firma consultora E&Y

Administrativo

Para el servicio administrativo se implementa el sistema ABC

El aseguramiento en salud es lo que permite garantizar la prestación de los servicios, para este aspecto el sistema GRD, el método histórico/real y los utilizados en conjunto con los aspectos de salud y manufactura.

...El modelo conceptual administrativo contempla el costeo de todas las gerencias de la CCSS incluyendo sus direcciones, áreas y sub áreas. También contempla el costeo de la cadena de valor en aquellos procesos de soporte tales como los procesos administrativos, financieros, logísticos, de tecnología y recursos humanos

Método de Histórico/Real

Acumula los elementos del costo incurridos para la adquisición o producción de artículos. Se calculan después de que se llevó a cabo la producción.”

Es importante destacar que la firma consultora además incluye el apartado 7.15 *Mapa de ruta del modelo*, donde establece cuales son las acciones por seguir por la Institución para poder implementar el modelo de costos propuesto, indicándose:

“Este mapa de ruta se complementa con los apartados de las condiciones mínimas, factores críticos de éxito, conclusiones y recomendaciones, donde se brinda un mayor detalle de las actividades y pasos a seguir.”

Referente a las condiciones mínimas requeridas, que la Institución deberá efectuar se mencionan a continuación:

7.14 Condiciones mínimas requeridas

1. *Definición de todos los catálogos.*

2. Definición de ciclos de distribución y subreparto.
3. Definición de inductores
4. Definición de los objetos de costo
5. Definición de los centros de costo
6. Estandarizar procesos
7. Estandarización de datos
8. Definición de la información de otros aplicativos
9. Interfases con los otros aplicativos
10. Capacitación
11. Implementar el modelo operativo

7.15 Mapa de Ruta del modelo

Corresponde al apartado que detalla las principales actividades y responsables, de los siguientes aspectos:

- Implementación del modelo de costos
- Estrategia Operacional
- Proceso y Políticas
- Personas y organización
- Tecnología y Datos
- Gestión del desempeño

Anexo 2

Cuentas pendientes de conciliar 170-00-8 Cuenta por Cobrar INS Convenio Servicios Médicos Riesgos Profesionales (RT)

Factura	Monto	U.P.	Año
220520121000024000	2,263.41	2205	2012
220520121000024000	3,043.73	2205	2012
220520121000024000	3,287.52	2205	2012
220520121000024000	2,974.73	2205	2012
220520121000024000	2,616.08	2205	2012
220520121000025000	2,949.37	2205	2012
220520121000025000	26,416.45	2205	2012
220520121000025000	3,094.89	2205	2012
220520121000025000	2,949.37	2205	2012
220520121000025000	2,949.37	2205	2012
220520121000025000	9,584.57	2205	2012
220520121000025000	3,504.70	2205	2012
220520121000025000	10,070.36	2205	2012
220520121000025000	3,017.37	2205	2012
220520121000025000	5,256.71	2205	2012
220520121000025000	12,604.46	2205	2012
220520121000025000	3,094.89	2205	2012
220520121000026000	3,051.43	2205	2012

220520121000026000	2,949.37	2205	2012
220520121000026000	3,132.29	2205	2012
220520121000026000	25,767.01	2205	2012
220520121000026000	4,173.21	2205	2012
220520121000026000	3,046.49	2205	2012
220520121000026000	2,949.37	2205	2012
220520121000026000	3,985.68	2205	2012
220520121000027000	3,022.13	2205	2012
220520121000027000	3,051.43	2205	2012
220520121000027000	7,963.78	2205	2012
220520121000027000	3,040.48	2205	2012
220520121000027000	6,155.66	2205	2012
220520121000028000	2,949.37	2205	2012
220520121000028000	2,949.37	2205	2012
220520121000028000	31,160.10	2205	2012
220520121000028000	3,061.01	2205	2012
220520121000029000	2,949.37	2205	2012
220520121000029000	21,541.83	2205	2012
220520121000029000	2,801.71	2205	2012
220520121000029000	29,186.37	2205	2012
220520121000029000	3,450.63	2205	2012
220520121100030000	2,479.65	2205	2012
220520121100030000	1,935.98	2205	2012
220520121100030000	2,033.84	2205	2012
220520121100030000	1,961.11	2205	2012
220520121100031000	1,826.29	2205	2012
220520121100031000	2,087.68	2205	2012
220520121100031000	2,455.54	2205	2012
220520121100031000	2,575.08	2205	2012
220520121100031000	1,749.92	2205	2012
220520121100031000	6,485.99	2205	2012
220520121100031000	2,137.85	2205	2012
220520121100032000	2,191.88	2205	2012
220520121100032000	2,137.47	2205	2012
220520121100032000	2,225.78	2205	2012
220520121100032000	2,017.85	2205	2012
220520121100032000	2,608.28	2205	2012
220520121100032000	2,137.47	2205	2012
220520121100032000	2,212.52	2205	2012
220520121100032000	1,700.13	2205	2012
220520121100032000	2,067.63	2205	2012

220520121100032000	2,393.74	2205	2012
220520121100032000	2,923.97	2205	2012
220520121100033000	2,064.38	2205	2012
220520121100034000	2,030.03	2205	2012
220520121100034000	2,017.85	2205	2012
220520121100034000	2,111.88	2205	2012
220520121100034000	1,911.06	2205	2012
220520121100034000	2,279.82	2205	2012
220520121100034000	2,096.47	2205	2012
220520121100034000	2,221.34	2205	2012
220520121100034000	27,699.69	2205	2012
220520121100035000	2,344.75	2205	2012
220620120400001000	69,008.29	2206	2012
220620121000027000	1,940.00	2206	2012
220620121000027000	3,962.45	2206	2012
220620121000027000	2,984.97	2206	2012
220620121000027000	1,973.69	2206	2012
220620121000028000	1,927.89	2206	2012
220620121000028000	1,927.89	2206	2012
220620121100032000	2,210.47	2206	2012
220620121100032000	1,471.96	2206	2012
220620121100032000	1,471.96	2206	2012
220620121100032000	2,269.42	2206	2012
220620121100033000	2,948.19	2206	2012
220620121100033000	2,153.42	2206	2012
220620121100033000	1,532.46	2206	2012
230620120600010000	8,845.27	2306	2012
230620120700014000	27,812.94	2306	2012
230620120800017000	12,208.97	2306	2012
230620120800017000	5,697.88	2306	2012
230620121000026000	3,824.95	2306	2012
230620121000026000	3,495.22	2306	2012
230620121000026000	3,309.44	2306	2012
230620121000026000	3,152.93	2306	2012
230620121000026000	3,822.57	2306	2012
230620121000026000	4,156.51	2306	2012
230620121000026000	2,052.63	2306	2012
230620121000026000	3,208.50	2306	2012
230620121000026000	3,688.52	2306	2012
230620121000026000	5,075.82	2306	2012
230620121000026000	3,933.82	2306	2012

230620121000027000	3,132.57	2306	2012
230620121000028000	3,687.91	2306	2012
230620121000028000	4,580.55	2306	2012
230620121000028000	3,537.65	2306	2012
230620121000028000	3,059.81	2306	2012
230620121000028000	12,511.87	2306	2012
230620121000028000	3,343.42	2306	2012
230620121000028000	4,653.43	2306	2012
230620121000028000	3,938.95	2306	2012
230620121000028000	6,772.96	2306	2012
230620121000028000	3,504.70	2306	2012
230620121000028000	3,288.37	2306	2012
230620121000028000	3,133.76	2306	2012
230620121000029000	3,354.68	2306	2012
230620121000029000	3,243.03	2306	2012
230620121000029000	3,966.10	2306	2012
230620121000029000	3,542.39	2306	2012
230620121000029000	3,531.21	2306	2012
230620121000029000	4,265.31	2306	2012
230620121000029000	3,446.45	2306	2012
230620121000029000	2,949.37	2306	2012
230620121000029000	3,429.10	2306	2012
230620121100030000	2,858.44	2306	2012
230620121100032000	3,427.94	2306	2012
230620121100032000	2,762.40	2306	2012
230620121100032000	2,403.57	2306	2012
230620121100032000	2,636.87	2306	2012
230620121100032000	2,138.67	2306	2012
230620121100032000	2,348.00	2306	2012
230620121100032000	2,397.79	2306	2012
230620121100033000	2,697.71	2306	2012
230620121100033000	2,799.85	2306	2012
230620121100033000	2,344.75	2306	2012
230620121100033000	2,778.96	2306	2012
230620121100033000	2,529.11	2306	2012
230620121100033000	2,289.17	2306	2012
230620121100033000	2,219.15	2306	2012
230620121100033000	2,030.03	2306	2012
230620121100033000	3,672.06	2306	2012
230620121100033000	2,348.90	2306	2012
230620121100034000	4,449.17	2306	2012

230620121100034000	4,929.43	2306	2012
230620121100034000	2,092.75	2306	2012
230620121100034000	2,017.85	2306	2012
230620121100034000	2,540.41	2306	2012
230620171200419000	10,405,591.00	2306	2017
250120120900020000	10,967.99	2501	2012
250120120900020000	119,808.39	2501	2012
250120120900021000	5,924.27	2501	2012
250120120900022000	3,946.08	2501	2012
250120121000025000	4,351.01	2501	2012
250120121000027000	2,974.50	2501	2012
250120121000028000	2,823.20	2501	2012
250120121000028000	14,473.96	2501	2012
250120121000028000	2,825.00	2501	2012
250120121000028000	2,510.11	2501	2012
250120121000029000	3,685.83	2501	2012
250120121000029000	4,552.42	2501	2012
250120121000029000	2,960.13	2501	2012
250120121000029000	10,150.57	2501	2012
250120121000029000	164,060.89	2501	2012
250120121000029000	2,960.13	2501	2012
250120121000029000	2,823.20	2501	2012
250120121000029000	2,823.20	2501	2012
250120121000029000	15,294.88	2501	2012
250120121000029000	52,724.36	2501	2012
250120121000029000	87,994.86	2501	2012
250120121000029000	27,764.77	2501	2012
250120121000030000	3,685.83	2501	2012
250120121000030000	2,823.20	2501	2012
250120121100030000	2,025.59	2501	2012
250120121100031000	2,025.59	2501	2012
250120121100031000	2,521.71	2501	2012
250120121100031000	1,931.53	2501	2012
250120121100031000	2,014.26	2501	2012
250120121100031000	2,654.16	2501	2012
250120121100031000	51,480.24	2501	2012
250120121100031000	2,035.05	2501	2012
250120121100031000	3,114.60	2501	2012
250120121100031000	2,014.26	2501	2012
250120121100031000	43,398.04	2501	2012
250120121100031000	2,014.26	2501	2012

250120121100031000	2,014.26	2501	2012
250120121100031000	1,945.73	2501	2012
250120121100032000	2,048.09	2501	2012
250120121100032000	2,025.59	2501	2012
250120121100032000	9,267.65	2501	2012
250120121100032000	2,048.09	2501	2012
250120121100032000	2,048.09	2501	2012
250120121100032000	2,014.26	2501	2012
250120121100032000	2,014.26	2501	2012
250120121100032000	36,543.73	2501	2012
250120121100033000	2,048.09	2501	2012
250120121100033000	4,554.70	2501	2012
250120121100033000	2,025.59	2501	2012
250120121100034000	8,668.85	2501	2012
250120121100034000	2,025.59	2501	2012
250120121100035000	2,025.59	2501	2012
250120121200037000	521.36	2501	2012
250220120700015000	2,037.77	2502	2012
250220120700015000	1,817.99	2502	2012
250220120800017000	49,528.63	2502	2012
250220120800017000	24,609.35	2502	2012
250220120900024000	1,785.14	2502	2012
250420120500004000	47,052.59	2504	2012
250420120500004000	28,230.98	2504	2012
255520120600008000	9,790.42	2555	2012
255520120800017000	3,824.62	2555	2012
255520120800020000	13,639.10	2555	2012
260120120900020000	7,255.99	2601	2012
260120120900022000	5,911.34	2601	2012
260120120900022000	5,096.83	2601	2012
260120120900022000	4,764.50	2601	2012
260120120900022000	2,367.86	2601	2012
260120120900022000	6,220.66	2601	2012
260120120900022000	4,746.32	2601	2012
260120120900022000	4,614.30	2601	2012
260120120900022000	6,752.04	2601	2012
260120120900022000	2,510.30	2601	2012
260120120900023000	5,761.76	2601	2012
260120120900023000	9,013.44	2601	2012
260120120900023000	2,983.90	2601	2012
260120120900024000	2,640.98	2601	2012

260120120900024000	5,096.64	2601	2012
260120120900024000	5,337.32	2601	2012
260120120900024000	2,906.72	2601	2012
260120120900024000	4,095.10	2601	2012
260120120900024000	5,302.22	2601	2012
260120121000026000	3,551.55	2601	2012
260120121000026000	2,365.32	2601	2012
260120121000026000	7,589.82	2601	2012
260120121000026000	4,871.19	2601	2012
260120121000026000	2,365.32	2601	2012
260120121000026000	2,365.32	2601	2012
260120121000026000	5,324.30	2601	2012
260120121000026000	2,365.32	2601	2012
260120121000027000	2,281.48	2601	2012
260120121000027000	3,786.20	2601	2012
260120121000028000	3,024.54	2601	2012
260120121000028000	2,556.25	2601	2012
260120121000028000	2,546.72	2601	2012
260120121000028000	2,446.23	2601	2012
260120121000028000	2,365.32	2601	2012
260120121000028000	3,393.30	2601	2012
260120121000028000	3,016.09	2601	2012
260120121000028000	3,356.98	2601	2012
260120121000028000	2,365.32	2601	2012
260120121000028000	2,826.37	2601	2012
260120121000028000	2,719.54	2601	2012
260120121000028000	2,839.31	2601	2012
260120121000028000	3,077.76	2601	2012
260120121000028000	3,393.30	2601	2012
260120121000028000	2,328.36	2601	2012
260120121000028000	2,365.32	2601	2012
260120121000028000	13,447.05	2601	2012
260120121000029000	8,625.19	2601	2012
260120121100030000	3,656.48	2601	2012
260120121100030000	1,592.98	2601	2012
260120121100031000	5,502.69	2601	2012
260120121100032000	1,767.23	2601	2012
260120121100032000	1,618.27	2601	2012
260120121100032000	1,618.27	2601	2012
260120121100032000	1,618.27	2601	2012
260120121100032000	1,618.27	2601	2012

260120121100032000	1,618.27	2601	2012
260120121100032000	7,052.68	2601	2012
260120121100033000	7,982.67	2601	2012
260120121100034000	2,097.02	2601	2012
260120121100034000	1,700.13	2601	2012
260120121100034000	1,618.27	2601	2012
260120121100034000	1,618.27	2601	2012
260120121100034000	8,912.66	2601	2012
260120121100034000	566.55	2601	2012
260120121100034000	1,618.27	2601	2012
260120121100034000	733.05	2601	2012
260120121100034000	1,618.27	2601	2012
260220120700011000	174,650.33	2602	2012
263120180800492000	81,956.00	2631	2018
270120121000027000	906.74	2701	2012
270120121100033000	47,907.89	2701	2012
270220120600007000	4,818.98	2702	2012
270220120600008000	5,871.19	2702	2012
270220120600010000	6,136.15	2702	2012
270220120700011000	8,933.78	2702	2012
270220120700011000	6,385.15	2702	2012
270220120700012000	5,188.78	2702	2012
270220120700012000	6,789.23	2702	2012
270220120700013000	6,645.82	2702	2012
270220120700015000	8,324.05	2702	2012
270220120800015000	6,050.95	2702	2012
270220120800016000	5,609.71	2702	2012
270220120800017000	4,570.94	2702	2012
270220120800017000	4,659.45	2702	2012
270220121200038000	5,183.82	2702	2012
270220121200038000	121,173.49	2702	2012
270220121200039000	1,064.47	2702	2012