



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

ATIC-210-2017
19-12-2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó según el Plan Anual Operativo 2017 del Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Auditoría Interna, con el fin de evaluar el avance del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas.

Al respecto, se determinó que al 01 de diciembre de 2017, la propuesta del Modelo de Administración del Plan de Innovación no ha sido presentado a Junta Directiva en los términos solicitados, por ende, existe un retraso de 165 días conforme los plazos establecidos por el Máximo Jerarca Institucional.

Por otra parte, se evidenció un planteamiento por parte de la Gerencia Administrativa, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Dirección de Administración y Gestión de Personal, para excluir de la solución ERP el componente relacionado con Gestión de Nómina y del Talento Humano, sin embargo, esta decisión no ha sido analizada a nivel de la Dirección del Plan, y por ende, no dispone de la aprobación por parte de la Junta Directiva.

Referente al avance de los proyectos complementarios que conforman los tres programas del Portafolio de Innovación, se comprobaron retrasos en el avance y cumplimiento de los proyectos complementarios del portafolio de innovación, lo anterior según los plazos establecidos en el cronograma del anexo 4 para el entregable "*Definición de proyectos y hoja de ruta v.2*". En este sentido, se carece de respaldo documental que permita evidenciar el avance logrado, los responsables a cargo de cada iniciativa y las acciones ejecutadas para cumplir con lo requerido, pese a que son proyectos requeridos para iniciar la implementación, etapa de prueba y puesta en marcha de la Solución ERP.

Finalmente, se determinó oportunidades de mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega definidos para componentes de la fase cero, así como en las acciones de coordinación establecidas entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

En virtud de lo expuesto, este Órgano de Fiscalización institucional ha solicitado a la Gerencia Financiera, para que adopten acciones concretas para la atención de las recomendaciones insertas en el presente informe, en congruencia con lo establecido en el marco normativo aplicable.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

ATIC-210-2017
19-12-2017

ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

EVALUACIÓN DE CARÁCTER ESPECIAL REFERENTE AL AVANCE DEL PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

GERENCIA FINANCIERA U.E. 1103

ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se efectuó en atención al Plan Anual Operativo del 2017 para el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el avance del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística basado en soluciones tecnológicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el avance general del cumplimiento al Plan de Innovación, considerando los cronogramas establecidos en los entregables producto de la fase cero.
- Verificar el cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva relacionados con el Plan de Innovación, específicamente en torno a la formalización del Modelo de Administración de esa iniciativa.
- Identificar los mecanismos de coordinación establecidos entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, con respecto a componentes del proyecto relacionados con esa disciplina.

ALCANCE

El estudio comprende 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 basada en soluciones tecnológicas, durante el periodo comprendido entre noviembre 2016 y noviembre 2017, extendiéndose de ser necesario en pruebas específicas.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Al respecto, es pertinente señalar que se verificó el cumplimiento de los plazos y entregables de la fase cero señalados en el contrato N° 9695 de la licitación abreviada N° 2015LA-000029-05101 "Servicios de Consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS", posteriores al 01 de noviembre 2016.

La presente evaluación se realizó cumpliendo con las disposiciones establecidas en el Manual de Normas Generales de la Auditoría en el Sector Público, emitido 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:
 - ✓ Cartel y contrato de la Licitación Abreviada N° 2015LA-000029-05101 "Servicios de Consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS".
 - ✓ Informe General de Avance Plan de Innovación, marzo 2017.
 - ✓ Documentación suministrada por la Administración Activa relacionada con el avance en la entrega de los entregables de la fase cero, y sobre el planteamiento de la Administración en torno al componente Gestión de Nómina.
 - ✓ Entregables de la fase cero suministrados a Junta Directiva mediante oficio GF-1113-2017 del 06 de abril de 2017 suscrito por el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero.

Entrevista y consultas a los siguientes funcionarios:

- Lic. Luis Rivera Cordero, Director SICERE, y Director del Plan de Innovación.
- Máster Robert Picado Mora, Sub Gerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Licda. Marcela Quesada Fallas, Coordinadora del Componente ERP del Plan de Innovación.
- Lic. Orlando Rivas Acosta, Administrador de la Fase Cero del Plan de Innovación.
- Licda. Rosita Quen Cheung, Funcionaria Dirección SICERE.

MARCO NORMATIVO

- Ley N°. 8292 – Ley General de Control Interno, CR.
- 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.
- Normas Institucionales en Tecnologías de Información y Comunicaciones.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

Esta Auditoría informa y previene al Jerarca 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 sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37, 38 de la Ley 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 jerarca 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

Esta Auditoría, desde el año 2014 ha venido efectuando seguimiento al Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas (En adelante Plan de Innovación), lo anterior mediante los informes ATIC-351-2015 y ATIC-186-2016, en los mismos se han expuesto en forma detallada los antecedentes en torno a esta iniciativa institucional.

En este sentido, durante el año 2017 es significativo señalar que el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero mediante oficio N° GF-1113-2017 con fecha 6 de abril, remite a los miembros de Junta Directiva, información referente al avance del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), indicando lo siguiente:

“Con el propósito de mejorar la gestión que desarrolla la Institución, la Junta Directiva aprobó en el artículo 20°, sesión 8754, 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 Price Waterhouse Coopers (PWC).

El pasado mes de setiembre, la Gerencia Financiera, en conjunto con la Dirección del Plan de Innovación, brindaron un informe de avance a la Junta Directiva (artículo 16° de la sesión N° 8873), en cuya sesión se acordó solicitar la presentación de los modelos de adquisición de las soluciones tecnológicas, así como el modelo de gobierno propuesto para el Plan.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Atendiendo lo solicitado, en la sesión extraordinaria de Junta Directiva realizada el pasado lunes tres de abril, se hizo entrega y presentación a los señores miembros de dicho órgano colegiado, del informe denominado "Diseño y Estructuración del Plan de Innovación – Informe de Resultados de la Fase Cero", realizándose la presentación respectiva por parte de funcionarios de la CCSS y de la firma consultora PWC.

Con el propósito de atender lo requerido en la sesión del día tres de abril (8898) y en forma complementaria a la información suministrada, adjunto se remite el "Informe resumen de estrategia de implementación y niveles de inversión para el Plan de Innovación", elaborado por la firma PWC, y en el cual se contemplan aspectos relacionados con los componentes del Plan de Innovación, la inversión prevista consolidada y aspectos relacionados con la sostenibilidad del Plan de Innovación, entre otros ...".

Adicionalmente, el Lic. Picado Chacón, a través de oficio N° GF-1309-2017, del 24 de abril del año 2017, complementa la nota número GF-1113-2017, refiriendo lo siguiente:

*"La Gerencia Financiera, mediante **GF-1113-2017** trasladó el Informe denominado "**Diseño y Estructuración del Plan de Innovación - Informe de Resultados de la Fase Cero**", el cual fue presentado a ese máximo órgano colegiado, por parte de funcionarios de la CCSS y de la firma consultora PWC, el día tres de abril del presente año en el Hotel Bougainvillea, y el día 20 de abril en la sesión ordinaria de Junta Directiva.*

En este sentido, habiéndose efectuado la entrega del Informe mencionado y el anexo complementario mediante el oficio antes señalado, y en atención a la sesión del pasado jueves 20 de abril, se adjunta como complemento, un disco compacto que contiene los entregables y anexos respectivos, los cuales se detallan seguidamente:

01 Entregable E01 / Planificación del Proyecto.

El informe presenta la planificación general del proyecto, así como los principales lineamientos a seguir para la ejecución del "Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basada en Soluciones Tecnológicas".

02 Entregable E13 / Plan de Gestión del Cambio.

El informe entrega el Plan de Gestión del Cambio definido para la ejecución del "Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basada en Soluciones Tecnológicas".



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

03 Entregable E02 / Análisis de Procesos Actuales y Deseados (financieros, administrativos y logísticos).

El informe consolida los resultados del análisis de los procesos actuales financieros, administrativos y logísticos de la CCSS, así como la propuesta de procesos meta, la cual fue validada y aprobada por los líderes, colíderes y expertos de procesos designados por la CCSS para el desarrollo del presente proyecto. El análisis se presenta desde las perspectivas de los tres proyectos preliminares del Plan de Innovación, a saber: Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, Implementación del ERP y Plataforma Multicanal.

04 Entregable E03 / Definición de Requerimientos.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición de requerimientos para el escenario meta de los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS, donde dichos requerimientos fueron validados y aprobados por los líderes, colíderes y expertos de proceso designados por la CCSS para el desarrollo del presente proyecto. Los requerimientos se presentan desde las perspectivas de los tres proyectos preliminares del Plan de Innovación, a saber: Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, Implementación del ERP y Plataforma Multicanal.

05 Entregable E04-E12 / Definición de Proyectos y Hoja de Ruta.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición de proyectos y hoja de ruta para el escenario meta de los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS; para lo cual se define la visión y objetivos del Portafolio de Innovación, su estructura de conformación, así como el listado de programas proyectos y acciones; finalmente, se define la hoja de ruta que muestra las relaciones entre los diferentes componentes del Portafolio y la línea de tiempo propuesta.

06 Entregable E11 / Modelo de Administración del Portafolio de Innovación.

El informe consolida los resultados de la etapa de definición del modelo de gobierno para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se define el propósito y principios orientadores del modelo de administración, el detalle de la estructura y roles de administración, los procesos propuestos para la gestión del Portafolio y sus componentes, así como un conjunto de indicadores para su seguimiento y control. Finalmente, incluye una estrategia de inducción para que los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo comprendan los objetivos y alcances del Portafolio de Innovación.

07 Entregable E14 / Capacitación.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

El informe consolida los resultados de la etapa de capacitaciones; para lo cual se presentan las capacitaciones efectuadas a lo largo del proyecto, se describe el objetivo, temática desarrollada, logística, participantes, equipo consultor y resultados de evaluación, además se adjuntan las listas de asistencia, las encuestas de satisfacción y las presentaciones utilizadas.

08 Entregable E05-E10 / Elaboración de Casos de Negocios y Desarrollo de Plan de Realización Beneficios y Riesgos.

El informe consolida los resultados del caso de negocio y la definición del plan de realización de beneficios y riesgos para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se definen los resultados del análisis de mercado, principales hallazgos de los escenarios presentados por los proveedores. Asimismo, se realiza la identificación de los principales beneficios (cuantitativos y cualitativos) y riesgos asociados con cada uno de los programas que integran el Portafolio de Innovación.

09 Entregable E06 / Diseño de Soluciones.

El informe consolida los resultados del diseño de soluciones para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual se presentan las soluciones diseñadas para cada uno de los tres programas del Portafolio de Innovación, definiendo los siguientes componentes claves: visión de la solución, recomendación de herramienta, arquitectura de la solución, estrategia para el desarrollo del programa, esfuerzo en tiempo, recursos humanos, recursos financieros y potenciales mejoras.

10 Entregable E07 / Definición del Modelo de Adquisición de Soluciones.

El informe consolida los resultados de la definición del modelo de adquisición de soluciones para el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS; para lo cual recomienda el modelo óptimo para la CCSS para adquirir las soluciones definidas en el Entregable E6 Diseño de Soluciones.

11 Entregable E08 / Términos de Referencia para contratación de Implementadores de Soluciones.

El informe hace la entrega de los términos de referencia elaborados para la adquisición de infraestructura, licencias y servicios requeridos para la implementación de soluciones tecnológicas planteadas para los tres programas del Portafolio de Innovación.

12 Informe de cierre de gestión de cambio.

El informe presenta las actividades desarrolladas en el Programa de Gestión de Cambio, que muestran el esfuerzo invertido a lo largo del entregable 2 del proyecto para ejecutar la Estrategia



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

de Gestión de Cambio planteada desde el inicio. También adjunta las guías metodológicas e informes elaborados, que entregan la estructura base empleada para planificar las actividades, los resultados alcanzados como parte de las reuniones y talleres efectuados, asimismo las acciones realizadas por las encargadas de Gestión de Cambio. Finalmente emite unas conclusiones y recomendaciones para darles continuidad a las labores de Gestión de Cambio en las siguientes fases del Plan de Innovación”.

En virtud de lo expuesto, considerando lo anterior así como otros aspectos señalados en el artículo N° 25 de la sesión N°8901, celebrada el 27 de abril del presente año, la Junta Directiva establece en sus primeros cuatro acuerdos lo siguiente:

“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.

ACUERDO SEGUNDO: instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la colaboración de las restantes Gerencias y dependencias técnicas competentes, continúen con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos, que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

ACUERDO TERCERO: instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la asesoría técnica de la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC), presenten en el plazo de un mes, una propuesta que contenga los aspectos necesarios e indispensables que permitan la puesta en marcha del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” diseñado en la Fase Cero que incluya: roles, funciones y estructura; distribución y niveles de responsabilidad; potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional; una estimación de los costos directos e indirectos en que se debe incurrir para la implementación del Modelo, entre otros elementos.

ACUERDO CUARTO: con el propósito de lograr un desarrollo integral y articulado de las diversas iniciativas estratégicas que se encuentran en proceso de ejecución a nivel institucional, entre las cuales destacan: Reestructuración Organizacional del Nivel Central, Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, Modelo de Gobierno en TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), Expediente Digital Único en Salud (EDUS), Desarrollo de las Funciones



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Estratégicas de Recursos Humanos, y el Programa para Resultados del Banco Mundial, instruir a la Dirección del Plan de Innovación, para que las acciones por ejecutar, en las siguientes fases, se sujeten estrictamente a los acuerdos institucionales existentes sobre tales proyectos y se coordine lo correspondiente con los equipos responsables de éstos.”

De esta manera, el máximo Jerarca Institucional da por conocidos los productos y resultados finales de la denominada “Fase Cero” del Plan de Innovación para la de la gestión financiera-administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas , elaborados de manera conjunta por un equipo técnico de la Caja y la empresa consultora PWC (PriceWaterhouseCoopers), además, se instruye a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que con la colaboración de las otras Gerencias y dependencias técnicas competentes, brinden continuidad en la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos que permitan la implementación de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

Al respecto, es importante reiterar que el Plan de Innovación abarca tres etapas principales: la fase Cero, que comprende la identificación de los términos de referencia para la definición de un modelo operativo integrado mediante soluciones tecnológicas, es decir, el diseño y estructuración del Plan, dicha etapa se programó para desarrollar de febrero 2016 a febrero 2017; la Fase Uno, que corresponde a la adjudicación de las soluciones tecnológicas que apoyarían ese modelo de gestión operativa y la Fase Dos, en la cual se efectuaría la implementación institucional de las soluciones tecnológicas contratadas. La siguiente ilustración describe el dimensionamiento general las fases:

Ilustración N°1 Descripción de las Fases del Plan de Innovación



Fuente: Informe de avance General. Plan de Innovación, marzo 2017.

En este sentido, el Plan de Innovación está integrado por tres programas principales, a saber: implementación de un Enterprise Resource Plannig (ERP), modernización del ciclo de gestión de aseguramiento y la Plataforma multicanal, no obstante, surgen otros componentes, proyectos o iniciativas que deban integrarse al programa, las cuales serán documentados como proyectos complementarios para



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

que la Institución los planifique durante, futuro. A continuación se presenta una ilustración con los 3 principales proyectos:

Ilustración N° 2 Componentes del Plan de Innovación



Fuente: Informe de avance General. Plan de Innovación, marzo 2017.

Sobre los Proyectos y acciones del Portafolio de Innovación.

Para la definición de los proyectos del Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, se parte de los procesos meta que fueron diseñados y de los requerimientos funcionales y técnicos de las nuevas soluciones tecnológicas que fueron planteados en etapas previas de esta contratación. A partir de esto, se desarrolló un inventario de proyectos y acciones que deben ser ejecutados por la CCSS y que son requeridos para alcanzar los objetivos del Plan de Innovación.

De esta manera, en el entregable N° 4 “Definición de Proyectos y Hoja de Ruta”, proporcionado por la empresa PWC, se definieron de acuerdo con la Estructura del Plan de Innovación los siguientes proyectos y acciones:

Tabla 1. Programa: Implementación y consolidación del ERP

Proyectos	
P1.01	Implementar y consolidar el ERP
P1.02	Establecer el modelo institucional de costos
P1.03	Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio
P1.04	Definir la estrategia de mantenimiento institucional
P1.05	Coordinar la depuración y preparación de datos
P1.06	Preparar inventario y valuación de activos fijos





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

- P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales - artículos
- P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento
- P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores
- P1.10 Definir el catálogo contable
- P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables
- P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos
- P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados
- P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP
- P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP
- P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS
- P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP
- P1.18 Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico
- P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas

Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.

De acuerdo con el entregable N° 4, "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta", la empresa PWC indica que dentro de los componentes de este programa existen tres que se encuentran en planificación actualmente, que deben ser formalizados y llevados a la ejecución para generar los resultados esperados. Estos son "P1.01 - Implementar y consolidar el ERP", "P1.11 - Preparar los auxiliares de cuentas contables" y "P1.16 - Desarrollar la integración del ERP con EDUS". Los restantes son componentes nuevos e identificados en esa contratación.

Por otra parte, dentro de los componentes de este programa existe un proyecto complementario, que agrega valor al programa, pero si no llega a desarrollarse no afecta la implementación del proyecto medular, el cual es "P1.19 - Implementar en la intranet formularios para gestiones internas". Los restantes son componentes requeridos por el programa para lograr su implementación exitosa y generación de beneficios.

Tabla 2. Proyectos del Programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

Proyectos	
P2.01	Optimizar las funcionalidades del SICERE
P2.02	Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al SICERE
P2.03	Desarrollar las integraciones externas para el SICERE
P2.04	Consolidar la vista 360 de información en línea del patrono y del asegurado
P2.05	Definir los modelos predictivos para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento
P2.06	Actualizar la normativa de los procesos del Ciclo de Gestión del Aseguramiento
P2.07	Integrar capacidades de Inteligencia de Negocio para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento
P2.08	Mejorar las herramientas para la facturación y cobro por servicios médicos y transferencias del Estado
P2.09	Habilitar notificaciones electrónicas de cobro

Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.



"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Respecto a este tema, PWC menciona que dentro de los componentes de este programa existen tres que están en planificación, que han sido identificados por la CCSS, esto son: “P2.01 - Optimizar las funcionalidades del SICERE”, “P2.03 - Desarrollar las integraciones externas para el SICERE” y “P2.07 - Integrar capacidades de inteligencia de negocio para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento”. Los restantes son componentes identificados en esa contratación. Además, todos los proyectos son requeridos para asegurar el éxito del desarrollo de este programa.

Tabla 3. Proyectos del Programa Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal

Proyectos
P3.01 Implementar la Plataforma Multicanal, centro de contactos y gestión de casos
P3.02 Definir e implementar el modelo de administración de la Plataforma Multicanal
P3.03 Formalizar el catálogo de servicios

Fuente: Entregable N° 4 “Definición de Proyectos y Hoja de Ruta” de la Fase Cero del Plan de Innovación.

La empresa contratada señala que el proyecto medular es “P3.01 - Implementar la Plataforma Multicanal, centro de contactos y gestión de casos” se encuentra en planificación, los restantes proyectos son nuevos e identificados en esta contratación, con base en el diseño y análisis efectuados en la etapa “Análisis de procesos” y “Definición de requerimientos” de esa contratación; así como en la experiencia de la Firma en proyectos similares.

Adicionalmente, PWC en el entregable N° 4, identificó cinco proyectos que, aunque no se encuentran dentro del alcance inicial de la Fase Cero del Plan de Innovación, permiten extender hacia otros procesos o áreas de la Institución los beneficios que se buscan obtener por medio de los programas y proyectos del Portafolio de Innovación. A estas iniciativas se les conocen como “Proyectos de extensión”. A continuación, el detalle de cada uno:

- P4.01 - Implementar la metodología de gestión para resultados
- P4.02 - Fortalecer la Gestión Institucional de Portafolios de Proyectos
- P4.03 - Extender el uso de la Plataforma Multicanal a otras áreas de servicio de la CCSS
- P4.04 - Desarrollar y automatizar integralmente los procesos de gestión de Capital Humano
- P4.05 - Implementar el modelo de identificación única para servicios a usuarios externos

En línea con el tema de proyectos, en el entregable supra citado, se definió un modelo de análisis que permitió determinar las prioridades de las iniciativas del Portafolio de Innovación, a partir del el impacto y la urgencia que tiene cada iniciativa para el programa al cual pertenece. Este análisis toma en consideración qué tan requerida es la implementación de la iniciativa para que el programa al cual pertenece pueda cumplir con sus objetivos, su grado de contribución y el alcance de influencia, por eso está fundamentado en tres criterios de valoración: requerido por el programa, importancia para el programa e impacto en procesos meta.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

Al respecto, dentro de los criterios existe el impacto y urgencia de las iniciativas, mismo que fue detallado de la siguiente manera:

Tabla 4. Criterio para el análisis de impacto de las iniciativas

Impacto en procesos meta		
Puntaje	Escala	Descripción
1	Bajo	Este proyecto impacta a menos de 25% de los grupos de procesos meta.
2	Medio	Este proyecto impacta entre 25% y 75% de los grupos de procesos meta.
3	Alto	Este proyecto impacta a más de 75% de los grupos de procesos meta.

Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.

Tabla 5. Criterios para el análisis de urgencia de las iniciativas

Urgencia para el programa		
Puntaje	Escala	Descripción
1	Baja	Este proyecto puede ser ejecutado en cualquier momento, ya que no afecta el desarrollo del proyecto medular del programa.
2	Media	Este proyecto puede ser ejecutado antes o en paralelo al desarrollo del proyecto medular del programa en evaluación.
3	Alta	Este proyecto debe ser ejecutado lo antes posible, para crear condiciones requeridas para el desarrollo y conclusión del proyecto medular del programa en evaluación.

Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.

A partir de lo anterior, en la figura 2 y 3 se muestra el gráfico con la visión completa de este análisis para los tres componentes del Portafolio de Innovación, según las siguientes condiciones:

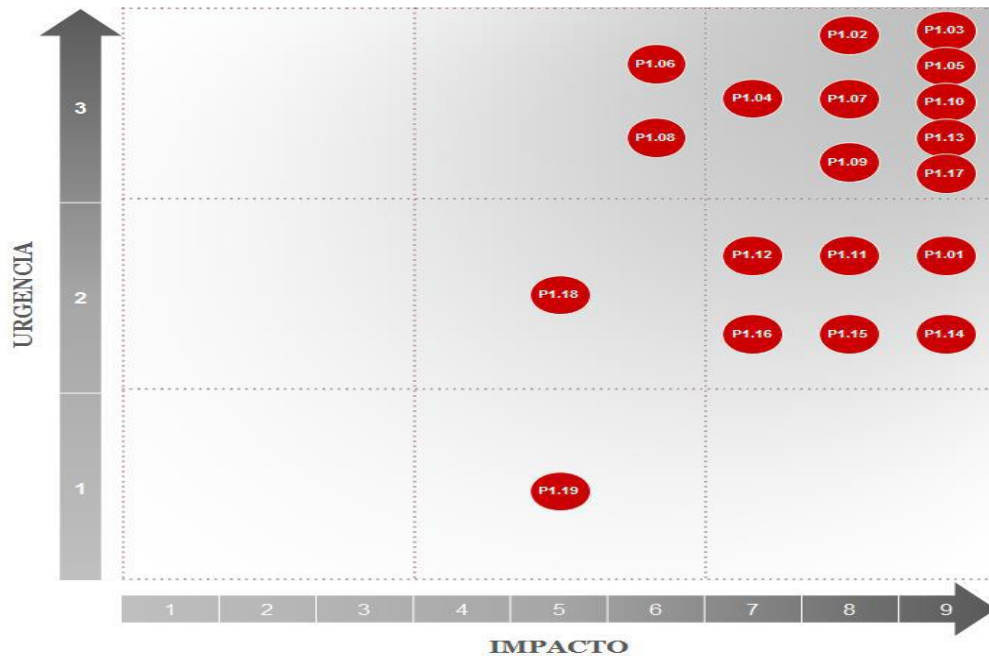
- De prioridad elevada, que se ubican en el cuadrante superior derecho que tiene impacto de 7 a 9 y urgencia 3.
- De prioridad alta, que se ubican en el cuadrante que tiene impacto de 7 a 9 y urgencia 2, 0 en el cuadrante que tiene impacto de 4 a 6 y urgencia 3.
- De prioridad mediana, que se ubican en el cuadrante que tiene impacto de 7 a 9 y urgencia 1, en el cuadrante que tiene impacto de 4 a 6 y urgencia 2, o en el cuadrante que tiene impacto de 1 a 3 y urgencia 3.
- De prioridad baja, que se ubican en el cuadrante que tiene impacto de 4 a 6 y urgencia 1, en el cuadrante que tiene impacto de 1 a 3 y urgencia 2, o en el cuadrante que tiene impacto de 1 a 3 y urgencia 1.



"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"



Figura N° 2. Análisis de prioridades para el Programa Implementación y consolidación del ERP



Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.

Respecto a lo anterior, la figura muestra de acuerdo con los códigos de los proyectos señalados en la tabla N° 1, que los diez componentes del programa Implementación y consolidación del ERP que tienen prioridad elevada son:

- P1.03 - Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio
- P1.05 - Coordinar la depuración y preparación de datos
- P1.10 - Definir el catálogo contable
- P1.13 - Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados
- P1.17 - Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP
- P1.02 - Establecer el modelo institucional de costos
- P1.07 - Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos
- P1.09 - Preparar los datos maestros de proveedores
- P1.04 - Definir la estrategia de mantenimiento institucional

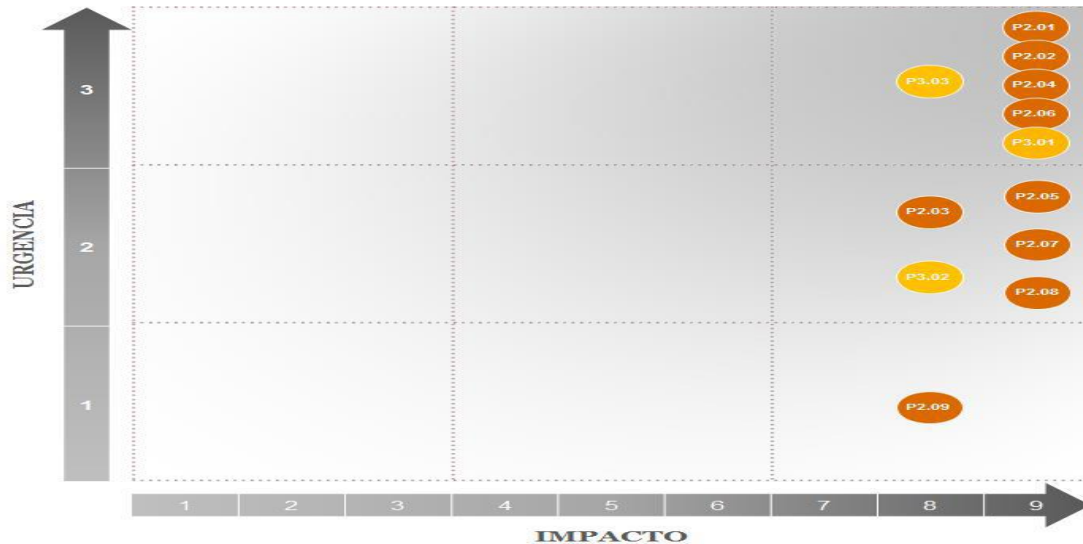
En virtud de lo expuesto, estos componentes se desarrollan para preparar condiciones requeridas para llevar a cabo la implementación de la solución tecnológica ERP, por lo que deben ser ejecutados antes de que el componente medular inicie.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Por otra parte, sobre los Programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal, queda representado de la siguiente manera:

Figura 3. Análisis de prioridades para el Programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y el Programa Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal.



Fuente: Entregable N° 4 "Definición de Proyectos y Hoja de Ruta" de la Fase Cero del Plan de Innovación.

A partir de los resultados de la figura anterior, los seis componentes del programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento que tienen prioridad elevada son:

- P2.01 - Optimizar las funcionalidades del SICERE
- P2.02 - Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al SICERE
- P2.06 - Actualizar la normativa de los procesos del Ciclo de Gestión del Aseguramiento
- P2.04 - Consolidar la vista 360 de información en línea del patrono y del asegurado

Así mismo, identifica que el componente del programa Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal que tiene prioridad elevada es:

- P3.01 - Implementar la Plataforma Multicanal, centro de contactos y gestión de casos
- P3.03 – Formalizar el catálogo de servicios

Finalmente, la Dirección del Plan de Innovación se encuentra en la fase de contratación (conocida como Fase Uno), y a la espera de iniciar una vez adquirida la soluciones la etapa de implementación de las soluciones integrales, no obstante, observando el panorama actual, esta Auditoría plantea una serie de observaciones con el objetivo que sean analizadas y contempladas como parte del avance y proyección



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística, lo anterior por ser un tema de alto interés e impacto institucional.

HALLAZGOS

1. SOBRE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN.

Al 01 de diciembre de 2017, se evidenció que la propuesta del Modelo de Administración del Plan de Innovación no ha sido presentado a Junta Directiva en los términos solicitados, es decir, incluyendo: roles, funciones y estructura así como distribución y niveles de responsabilidad; potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional y por último la estimación de los costos directos o indirectos que se deben incurrir para la implementación de dicho Modelo.

En este sentido, se debe especificar que el máximo Jерarca Institucional solicitó el Modelo supra citado en la sesión N° 8901, artículo N°25, acuerdo tercero, celebrada el 27 de abril del año 2017 y comunicado mediante oficio N°49.926 del 19 de mayo de 2017, suscrito por la Licda. Emma Zúñiga Valverde, Secretaria de Junta Directiva, estableciendo un mes de plazo para ser presentado (19 de junio de 2017), por ende, existe un retraso de 165 días.

Respecto a la importancia de este documento, la firma consultora PriceWaterHouseCoopers (PWC) menciona en el Entregable 11 “Modelo de Administración del Portafolio de Innovación”, lo siguiente:

Este Modelo de Gobierno, al cual se ha llamado Modelo de Administración del Portafolio, permitirá a la CCSS:

- *Establecer las políticas para la dirección, ejecución y control del Portafolio, sus programas y proyectos.*
- *Brindar un seguimiento efectivo y oportuno del desempeño de cada proyecto y programa, que genere alertas para la definición de acciones preventivas y correctivas.*
- *Proveer guías y estándares replicables a lo largo del Portafolio.*
- *Facilitar la toma de decisiones y priorización de los diferentes componentes del Portafolio.*

Para ello, se define un modelo alineado a las mejores prácticas en gestión de portafolios, programas y proyectos, pero que a partir de la experiencia resulta sensible y práctico para las necesidades de la CCSS y específicamente del Plan de Innovación. Este modelo está conformado por los siguientes elementos:

Estructura: *identifica los diferentes roles y actores que deben involucrarse en la administración del Portafolio, sus responsabilidades, niveles de reporte y características.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Procesos de administración: definen las actividades que en términos de gestión de nuevas iniciativas, administración del tiempo, costo, calidad, recursos, adquisiciones, comunicaciones e interesados, conocimiento, cambios, monitoreo y control; deben realizarse para una adecuada administración de los diferentes proyectos y programas del Portafolio.

Indicadores de gestión: corresponden a un conjunto de métricas que permiten valorar el desempeño del Portafolio, sus programas y proyectos con respecto al cumplimiento de los objetivos, efectividad en la entrega y nivel de riesgo. Estos indicadores serán claves para apoyar los procesos de toma de decisiones.

Estrategia de inducción: define las actividades que deben realizarse para que todo personal que se involucre en el desarrollo del Portafolio de Innovación comprenda sus objetivos y alcances, así como las políticas y procedimientos que se han definido para su ejecución.

Habilitar este Modelo de Administración del Portafolio, es clave para una ejecución integral, eficiente y en línea con los objetivos establecidos para el mismo. Por lo tanto, la CCSS debe establecer las estrategias para lograr la asignación de los recursos y la formalización de los procesos aquí definidos. Para ello debe tomarse en cuenta los mecanismos para habilitar las plazas donde se asignaran los recursos, así como un debido proceso de reclutamiento y selección (interno o externo) para dotar a la estructura de las personas idóneas, con el conocimiento requerido y la sensibilidad para llevar a buen término el desarrollo de este importante Plan de Innovación. "(El formato subrayado no corresponde al original)

Finalmente, ese ese mismo entregable, dentro de la Estructura de Gobierno de TI, menciona entre los roles de la Junta Directiva, las siguientes responsabilidades clave:

- *Velar por la alineación del Portafolio de Innovación con la estrategia de negocio y de TI.*
- *Conocer los riesgos de TI relacionados con el Portafolio de Innovación y su impacto en la organización.*
- *Dar seguimiento (a nivel general) al logro de las metas estratégicas de TI que son apoyadas con el Portafolio de Innovación.*

Por lo anterior, preocupa a esta Auditoría que no haya sido presentada al máximo Jerarca Institucional la propuesta en los términos y plazos acordados, considerando que disponen de responsabilidades relevantes en torno al avance del Plan de Innovación.

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 12 Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno, inciso a, b y c, indica lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan. (...)*”

Esas mismas Normas, en el Capítulo IV Normas sobre Actividades de Control, apartado 4.5.1 Supervisión constante y 4.5.2 Gestión de proyectos, indican que:

“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:

“(...) c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.

d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.

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

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el apartado 5.1 Seguimiento de los procesos de TI y Seguimiento y evaluación del control interno en TI, citan lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“5.1 Seguimiento de los procesos de TI. La organización debe asegurar el logro de los objetivos propuestos como parte de la gestión de TI, para lo cual debe establecer un marco de referencia y un proceso de seguimiento en los que defina el alcance, la metodología y los mecanismos para vigilar la gestión de TI. Asimismo, debe determinar las responsabilidades del personal a cargo de dicho proceso. “

“5.2 Seguimiento y evaluación del control interno en TI. El jerarca debe establecer y mantener el sistema de control interno asociado con la gestión de las TI, evaluar su efectividad y cumplimiento y mantener un registro de las excepciones que se presenten y de las medidas correctivas implementadas.”

El Acuerdo N° 3 del Artículo N° 25 de la sesión N° 8901, celebrada el 27 de abril del año 2017, indica lo siguiente:

“Instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la asesoría técnica de la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC), presenten en el plazo de un mes, una propuesta que contenga los aspectos necesarios e indispensables que permitan la puesta en marcha del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” diseñado en la Fase Cero que incluya: roles, funciones y estructura; distribución y niveles de responsabilidad; potenciales candidatos para asumir las tareas de Patrocinador, Director y Coordinadores de Programas; equipos técnicos de proyectos y grado de disponibilidad laboral; mecanismos para satisfacer las necesidades de personal adicional; una estimación de los costos directos e indirectos en que se debe incurrir para la implementación del Modelo, entre otros elementos.”

Como causa de esta situación se puede determinar según la información registrada en el Sistema Gestor de Seguimiento y Control (GESC), que las gestiones ejecutadas han resultado insuficientes para garantizar que lo solicitado por Junta Directiva haya sido remitido según los plazos establecidos, lo anterior en virtud de que únicamente señala en el detalle de acciones para el 28 de setiembre del año en curso, lo siguiente:

“Se ha convocado a las diferentes instancias a fin de definir los equipos de trabajo para presentarse con el Modelo de Administración del Plan de Innovación (sesiones de trabajo realizadas con personal de las Gerencias Financiera, Administrativa y Logística).

En este contexto, mediante oficio GF-2470-2017 se hizo de conocimiento a todo el Cuerpo Gerencial de los acuerdos tomados por la JD sobre el Plan de Innovación, y en la actualidad la Dirección del Plan se encuentra en proceso de presentar ante el máximo órgano colegiado “Modelo de Administración del Plan de Innovación”

Asimismo, el sistema de información para el control de acuerdos de Junta Directiva, indica al 09 de noviembre de 2017, que existe un 25% de avance.

El Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 19 de 45

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888



“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“...Es importante aclarar en primer lugar que Modelo de Administración del Plan de Innovación corresponde al producto No. 5 del Plan de Innovación ("Definición del Modelo de Gobierno"), mismo que fue presentado ante la Junta Directiva con todos los entregables de la Fase Cero del Plan. En dicho entregable se incorporaron elementos como estructura, roles a nivel de portafolio de innovación y a nivel de proyectos. Además de la definición de roles, a través del modelo planteado, se definió una Matriz de Responsabilidades y un Modelo de toma de decisiones, así como los perfiles y competencias para cada uno de los roles propuestos en el modelo. A nivel de procesos, el modelo propuso un ciclo de vida para cada proceso, basado en las mejores prácticas de administración, que comprende elementos de iniciación, planificación, ejecución, control y monitoreo. Asimismo el modelo integra la administración del alcance, del tiempo, de la calidad, de los recursos, la administración financiera, los riesgos y eventos, los cambios, las adquisiciones, las comunicaciones, el conocimiento y el monitoreo y reporte.

Es decir los elementos anotados por la auditoría ya fueron presentados en su oportunidad, a excepción de los que correspondía a los nombres de las personas que integrarían la estructura del modelo y los costos en que se incurrirían. En ese sentido conviene indicar que antes de presentar dichos componentes ante la Junta Directiva de la Institución, ha sido necesario efectuar una serie de sesiones con Directores de Sede de las diferentes instancias que intervienen en el Plan de Innovación para definir el personal idóneo que debe participar no sólo en los Proyectos Principales del Plan, sino que también en los proyectos complementarios.

Asimismo es importante considerar que para el Plan de Innovación se definieron un total de 36 proyectos y cada uno requiere de un coordinador y un equipo de trabajo. Las sesiones para analizar los equipos de trabajo, se llevaron a cabo en los meses de junio y julio del presente año. Otro aspecto que se debe considerar, es que para presentar el modelo, era necesario que estuviera aprobado, por la Junta Directiva, la normativa para efectuar sustituciones de funcionarios asignados a Proyectos Estratégicos, mecanismo que se aprobó recientemente.

Asimismo se ha venido efectuando un trabajo para definición de los recursos humanos requerido para la administración del Plan, en conjunto con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, específicamente la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, utilizando con la metodología que utiliza la Institución para tales efectos. En este momento el análisis está en su fase final de revisión por parte de dicho ente. Cuando se cuente con el aval indicado, se procederá a remitir la documentación a la Gerencia Financiera para la respectiva presentación en Junta Directiva...”

La ausencia del Modelo de Administración del Plan de Innovación acorde con los términos solicitados por Junta Directiva, podría materializar retrasos en torno al avance de las etapas posteriores, generando un



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

posible incumplimiento de plazos y un aprovechamiento eficiente de la inversión realizada en la contratación de la firma que acompañó en el desarrollo de la fase cero.

Así mismo, su no habilitación podría comprometer la dirección, ejecución y control del Portafolio, así como sus programas y los proyectos que lo conforman, lo anterior a través de elementos que identifican roles y actores involucrados en la administración de tiempos, costos, calidad, recursos e indicadores de gestión, de ahí que resulta clave la revisión y aprobación por parte del Máximo Jерarca Institucional para garantizar su continuidad.

2. SOBRE EL COMPONENTE GESTIÓN DE NÓMINA DEL ERP EN EL PLAN DE INNOVACIÓN.

Esta Auditoría evidenció el planteamiento de parte de la Gerencia Administrativa, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y la Dirección de Administración y Gestión de Personal en torno a la redefinición del abordaje dentro del Plan de Innovación, específicamente en relación con excluir el componente que automatizaría el proceso Gestión de Nómina y del Talento Humano en el programa *“Implementación de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP)”*, así como la incorporación de once proyectos adicionales relacionados con ese tema, mismos que se mencionan a continuación:

- Proyecto SIPE fases 1 y 2 (año previsto para el cierre 2019).
- Análisis de Infraestructura donde operará el servicio (año previsto para el cierre 2018).
- Migración y mejora del SPL (2019).
- Archivo de plazas institucional de RRHH Base de Datos con el Maestro de Empleados (año previsto para el cierre 2018).
- Servicios de Integración de interfaces SOA (año previsto para el cierre 2018).
- Definición conceptual y detallada de requerimientos funcionales complementarios del SIPE y de Gestión de Talento para RFP (definición conceptual finalizada y detalle RFP, previsto para 2018).
- Gestión de Talento FASE 1 (año previsto para el cierre 2019).
- Fortalecimiento del Portal del Empleado (año previsto para la integración total 2020).
- Gestión de Talento FASE 2 (año previsto para el cierre 2020).
- Nuevo sistema clase mundial de Nómina (a partir de 2022).
- Gestión del cambio y capacitación según proyecto que finaliza en marzo 2018 *“Fortalecimiento Integral de las Funciones de Recursos Humanos”*.

Lo anterior de acuerdo con lo indicado en el oficio GA-42945-2017|DAGP-1678-2017|DTIC-7170-2017 del 20 de noviembre de 2017, suscrito por el Lic. Rónald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y MSc. Robert Picado Mora, Subgerente a.i. de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y remitido al Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero y Lic. Luis Rivera Cordero, Director de SICERE y del Proyecto Plan de Innovación.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

Sin embargo, esta Auditoría no evidenció que se haya analizado por parte de la Dirección de Plan de Innovación, así como de otras unidades institucionales, sobre el impacto funcional, financiero, y de otra índole que generaría el cambio mencionado en el alcance del Plan de Innovación, considerando la realización de los ajustes correspondientes en los entregables ya formalizados ante la Junta Directiva producto de la fase cero, y por ende, también se carece de una presentación oficial en sesión del Jerarca Institucional.

En ese sentido, es importante considerar que el Ente Estratégico Institucional ha brindado seguimiento del Plan de Innovación desde el año 2015 para garantizar su continuidad, y las decisiones tomadas en el seno de ese Órgano se han fundamentado en los entregables presentados por la Dirección de Proyecto, cuya elaboración ha derivado de la gestión realizada por los equipos de trabajo conformados por diversas Gerencias y la firma consultora PriceWaterHouseCoopers durante la ejecución de la fase cero, misma que establece en cada uno de sus entregables el tema de nómina.

En ese sentido, en los equipos mencionados anteriormente participaron funcionarios de la Dirección y Administración y Gestión de Personal (DAGP), lo anterior según consta en la documentación que aporta la firma consultora en torno al avance de la fase supra citada. A continuación el detalle:

Entregable N° 2 “Análisis de procesos operativos deseados v.3.0”.

En el Anexo 4 - Listas de participantes en sesiones, se observa lo siguiente:

Tabla N°6. Participantes de la DAGP en Sesiones de validación de procesos actuales de Nómina, los días 22 y 23 de febrero de 2016.

Nombre	Área
Lucía Vargas Castro	Remuneración Salarial
Rodrigo Benavidez Carvajal	Remuneración Salarial
Walter Campos Paniagua	Dirección de Administración y Gestión de Personal
Natalia Villalobos Leiva ¹	Diseño, Administración de Puestos y Salarios

Fuente: Auditoría Interna. Elaboración propia a partir de información de información suministrada por la Dirección del Plan de Innovación, diciembre 2017.

Tabla N° 7 Participantes de la DAGP en Sesión de validación de procesos meta de Nómina, el día 28 de abril de 2016.

Nombre	Área
Lucía Vargas Castro	Remuneración Salarial
Rodrigo Benavides Carvajal	Remuneración Salarial
Walter Campos Paniagua	Dirección de Administración y Gestión de Personal

Fuente: Auditoría Interna. Elaboración propia a partir de información de información suministrada por la Dirección del Plan de Innovación, diciembre 2017.

¹ Únicamente participó el 23 de febrero de 2016.



"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

Entregable 3: “Definición de requerimientos”.

En el Anexo 2 - Aprobación de requerimientos y Reportes Consultas y Formularios (RCF), consta lo siguiente:

- RCF de Nómina v.2.0 (las 18 hojas de RFC firmadas por Lucía Vargas Castro y Rey Fernando Jiménez Carvajal.)
- Requerimientos de Nómina v.2.0 (las 26 hojas con requerimientos de nómina firmadas por Lucía Vargas Castro y Walter Campos Paniagua),

Respecto al Anexo 4 - Listas de participantes en sesiones de validación de requerimientos y RCF v.1.0, se muestra lo siguiente:

Tabla N° 8. Participantes de la DAGP en Validación de Requerimientos y RCF de Nómina del 17, 20 y 24 de junio de 2016.

Nombre	Área
Lucia Vargas Castro	Remuneración Salarial
Rey Fernando Jiménez Carvajal	Dirección de Administración y Gestión de Personal
Walter Campos Paniagua	Dirección de Administración y Gestión de Personal

Fuente: Auditoría Interna. Elaboración propia a partir de información de información suministrada por la Dirección del Plan de Innovación, diciembre 2017.

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.

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.”

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el Capítulo II Planificación y Organización apartado 1.6 Decisiones sobre asuntos estratégicos de TI, Administración de recursos financieros, señalan que:





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“El jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de TI en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización.”

Esas mismas Normas, en el apartado 2.1 Planificación de las tecnologías de información, estipulan que:

“La organización debe lograr que las TI apoyen su misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación que logren el balance óptimo entre sus requerimientos, su capacidad presupuestaria y las oportunidades que brindan las tecnologías existentes y emergentes.”

Así mismo, dichas Normas en el apartado 3.1 Consideraciones generales de la implementación de TI, refieren lo siguiente:

“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo de arquitectura de información e infraestructura tecnológica. Para esa implementación y mantenimiento debe:

- a. Adoptar políticas sobre la justificación, autorización y documentación de solicitudes de implementación o mantenimiento de TI.*
- b. Establecer el respaldo claro y explícito para los proyectos de TI tanto del jerarca como de las áreas usuarias.*
- c. Garantizar la participación activa de las unidades o áreas usuarias, las cuales deben tener una asignación clara de responsabilidades y aprobar formalmente las implementaciones realizadas.*
- d. Instaurar líderes de proyecto con una asignación clara, detallada y documentada de su autoridad y responsabilidad.*
- e. Analizar alternativas de solución de acuerdo con criterios técnicos, económicos, operativos y jurídicos, y lineamientos previamente establecidos.*
- f. Contar con una definición clara, completa y oportuna de los requerimientos, como parte de los cuales debe incorporar aspectos de control, seguridad y auditoría bajo un contexto de costo – beneficio.”*

En oficio GA-42945-2017 | DAGP-1678-2017 | DTIC-7170-2017 del 20 de noviembre de 2017, suscrito por el Lic. Rónald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y MSc. Robert Picado Mora, Subgerente a.i. de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, indican lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“En atención de la reunión realizada por nuestras gerencias el pasado 7 de noviembre en la sala de reuniones de la Gerencia Administrativa, de la cual adjuntamos minuta y lista de asistencia (adjunto 1 y 2); con base en el informe del socio consejero (adjunto 3), los oficios DTIC-6125-2017 (adjunto 4) y DAGP-1560-2017 (adjunto 5) y específicamente en relación con la “nómina” en la Caja Costarricense del Seguro Social, tomando en cuenta los riesgos por la especificidad de la misma y su complejo desarrollo, así como el elevado nivel de adaptación que se requeriría para la implementación de cualquier herramienta de nómina estándar de mercado, se ha tomado la decisión de realizar las mejoras a los sistemas actuales que la soportan y no a implementar la misma dentro de un sistema estándar ERP de clase mundial, a efecto de disponer de una solución viable en el corto plazo, mediante un proceso más controlado.

El principal objetivo de la DAGP es contar con un conjunto de Sistemas que soporten la gestión integral de recursos humanos, que minimice los riesgos arriba mencionados y que al mismo tiempo cumpla con los señalamientos de la Auditoría Interna y que de ser posible se incorpore dentro del Plan de innovación. Es importante mencionar que la Gerencia Administrativa ha logrado importantes avances en la conceptualización del sistema integrado de recursos humanos, considerando significativo destacar la estrecha relación entre los sistemas de Gestión del Talento Humano (donde se cargan y validan gran parte de los insumos necesarios para la calidad de la nómina), el procesamiento de la planilla (nómina) y la integración de los mismos con el resto de los sistemas de la Caja.

(...) Con base a lo acordado entre ambas Gerencias, solicitamos se redefina el abordaje dentro del Plan de Innovación en lo relacionado con recursos humanos (Nómina y Gestión del Talento) y por lo tanto se incluyan los proyectos descritos en el anexo 6.”

El Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

Sobre este tema, en la reunión que se efectuó el 07 de noviembre del presente año, la Gerencia Administrativa manifestó las razones por las cuales consideró necesario que se excluya de la presente contratación la adquisición de una solución para la nómina institucional. Esta decisión fue sustentada en criterios de una consultoría contratada por la Gerencia Administrativa, del Director de Tecnologías de Información y Comunicación de la CCSS y la Dirección de Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Sobre el particular es importante recordar que dentro de la fase de análisis de procesos y la definición de requerimientos de Nómina en el marco del Plan de Innovación, la Gerencia Administrativa, a través de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, diseñó en conjunto con los representantes de la firma PWC, los procesos deseados, determinó las brechas y definió los requerimientos de Nómina, que fueron incorporados en los términos de referencia del cartel preparado para tales efectos. No obstante estudios posteriores hechos por esa Gerencia mediante una consultoría externa, en conjunto con la Dirección de Tecnologías de



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Información, determinaron de acuerdo al análisis efectuado, que el Sistema de Planilla no presenta obsolescencia tecnológica, y que se presentan oportunidades de mejora que estaban atendiendo. Además, señalaron que ellos obtuvieron información de que las soluciones de mercado requerirán de ajustes importantes para poder cumplir con las necesidades del proceso de nómina institucional y eso implicaba un riesgo importante de implementación.

Ante dicha circunstancia se realizó reunión conjunta, donde la Gerencia Administrativa explicó las razones por las cuales solicitaban no incluir en esta fase la implementación de nómina sino efectuarlo en una etapa posterior, mientras desarrollaban algunas funcionalidades que mejorarían la operativa funcional del SPL y los procesos asociados.

Sobre el particular hemos considerado que para la implementación de los módulos del ERP, la participación, dedicación y apoyo de los responsables del negocio es fundamental, por lo que se ha respetado el criterio de la Gerencia Administrativa para no incluir en este momento el componente de Nómina y hacerlo en una fase posterior. También se ha considerado conveniente la inclusión de los componentes de Gestión del Talento Humano, como un proyecto adicional al Plan de Innovación. La decisión adoptada está documentada en la minuta de la reunión del 07 de noviembre, y en el oficio de justificación remitido por la Gerencia Administrativa.

Por parte del Plan de Innovación, se gestionará ante la Gerencia Administrativa las necesidades de información e integración entre el SPL y el ERP, de manera que se brinde la información mínima necesaria para que los procesos incluidos en el ERP rindan los resultados esperados, estos requerimientos serán planteados una vez definida la solución a adquirir. En ese sentido, sería responsabilidad de la Gerencia Administrativa y de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con dichos requerimientos en tiempo y forma..."

La situación expuesta podría provocar riesgos en torno al avance oportuno y planificado que fue establecido en los diferentes entregables de la fase cero, lo anterior considerando que la solicitud por parte de Gerencia Administrativa, generaría que los equipos involucrados en la dirección y patrocinio del Plan, deban someter a revisión y posibles modificaciones, documentación relacionada con cada una de los entregas aportadas por la firma consultora, la posible valoración para incluir nuevos proyectos complementarios, así como lo señalado en el estudio de factibilidad respecto a los costos nominales del ERP y los beneficios financieros que habían sido definidos.

A continuación, se especifican aspectos que deben contemplarse en la revisión mencionada:

1. Modelo de Administración del Portafolio de Innovación.
2. Reevaluación de los costos, considerando que se debe excluir el componente Nómina de la contratación.
3. Definición de proyectos y hoja de ruta establecida en el Entregable 4 de la firma PWC.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

4. Proyección de Beneficios financieros
5. Términos de referencia para la solución ERP.
6. Estudio de factibilidad del Plan.
7. Pliego de condiciones para adquisición e implementación de una solución integral Tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social.
8. Entre otros.

3. SOBRE EL AVANCE DE LOS PROYECTOS COMPLEMENTARIOS DEL PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN.

Al 04 de diciembre de 2017, se evidenciaron retrasos en el avance y cumplimiento de los proyectos complementarios del portafolio de innovación, lo anterior según los plazos establecidos en el cronograma del anexo 4 para el entregable “Definición de proyectos y hoja de ruta v.2”. Al respecto, es significativo señalar que este insumo forma parte de los entregables de la fase cero, misma que fue aprobada por Junta Directiva en el artículo N° 25 de la sesión N°8901, celebrada el 27 de abril del presente año, señalando específicamente en el acuerdo segundo lo siguiente: *“Instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la colaboración de las restantes Gerencias y dependencias técnicas competentes, continúen con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos, que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación”*.

En este sentido, no se logra constatar respaldo documental que permita evidenciar el avance logrado, los responsables a cargo de cada iniciativa y las acciones ejecutadas para cumplir con lo requerido, pese a que son proyectos requeridos para iniciar la implementación, etapa de prueba y puesta en marcha de la Solución ERP, así como componentes del programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal y de los cuales algunos presentan prioridad elevada según el análisis efectuado por la firma consultora en el entregable supra citado. A continuación se presenta el detalle según la planificación estipulada.

Tabla N°9. Proyectos complementarios requeridos para iniciar la implementación de la Solución ERP

Proyectos generales	Fecha Inicio	Fecha Terminado
P1.02 - Establecer el modelo institucional de costos	3/10/2016	4/4/2017
P1.04 - Definir la estrategia de mantenimiento institucional	3/10/2016	1/2/2017
P1.10 - Definir el catálogo contable	29/12/2016	30/6/2017

Fuente: Anexo 5 del Entregable “Definición de proyectos y hoja de ruta v.2”.

Al respecto, se puede observar que existen tres proyectos que son requeridos para poder iniciar la implementación de la solución ERP, mismo que según la planificación debían haber iniciado desde octubre 2016 y finalizado al 30 de junio de 2017, sin embargo, a la fecha no se han materializado, situación que genera un riesgo en torno a los objetivos establecidos para la implementación de la solución ERP a nivel institucional.



“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Del mismo modo, existen proyectos que son requeridos para iniciar la etapa de prueba y puesta en marcha para la implementación del ERP, los cuales según la programación ya debieron haber concluido, por ende, preocupa a esta Auditoría que a Diciembre de 2017 no hayan iniciado, ni existan responsables a cargo de su ejecución. El detalle de los plazos se muestra en la tabla N° 10 y 11.

Tabla N° 10. Proyectos complementarios requeridos para iniciar la etapa de prueba de la implementación de la Solución

Proyectos generales	Fecha Inicio	Fecha Terminado
P1.03 - Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio	3/10/2016	2/1/2017
P1.05 - Coordinar la depuración y preparación de datos	3/10/2016	5/10/2017
P1.06 - Preparar inventario y valuación de activos fijos	2/2/2017	6/2/2018
P1.07 - Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales - artículos	3/10/2016	5/7/2017
P1.08 - Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento	2/2/2017	4/8/2017
P1.09 - Preparar los datos maestros de proveedores	3/10/2016	4/4/2017
P1.11 - Preparar los auxiliares de cuentas contables	3/7/2017	2/1/2018
P1.12 - Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos	3/7/2017	31/8/2017

Fuente: Anexo 5 del Entregable "Definición de proyectos y hoja de ruta v.2".

Tabla N° 11. Proyectos complementarios requeridos para iniciar la etapa de puesta en marcha de la implementación de la Solución ERP

Proyectos generales	Fecha Inicio	Fecha Terminado
P1.13 - Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados	31/3/2017	30/6/2017
P1.14 - Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP	3/7/2017	2/1/2018
P1.15 - Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP	3/7/2017	1/11/2017
P1.16 - Desarrollar la integración del ERP con EDUS	3/7/2017	2/10/2017
P1.17 - Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP	3/7/2017	2/10/2017
P1.18 - Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico	3/7/2017	2/10/2017
P1.19 - Implementar en la intranet formularios para gestiones internas	3/7/2017	2/10/2017

Fuente: Anexo 5 del Entregable "Definición de proyectos y hoja de ruta v.2".



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Por otra parte, como se indicó anteriormente, existen proyectos complementarios para la Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal y de los cuales solo el “P2.09 - *Habilitar notificaciones electrónicas de cobro*” dispone de plazo activo para su cumplimiento, mientras que los 11 restantes ya venció su plazo para ser ejecutados, tal y como se observa a continuación:

Tabla N° 12. Proyectos generales del Programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal

Proyectos generales	Fecha Inicio	Fecha Terminado
Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento		
P2.01 - Optimizar las funcionalidades del SICERE*	3/10/2016	5/7/2017
P2.02 - Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al SICERE*	3/10/2016	4/4/2017
P2.03 - Desarrollar las integraciones externas para el SICERE	3/10/2016	4/4/2017
P2.04 - Consolidar la vista 360 de información en línea del patrono y del asegurado*	3/10/2016	2/1/2017
P2.05 - Definir los modelos predictivos para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento	5/4/2017	5/7/2017
P2.06 - Actualizar la normativa de los procesos del Ciclo de Gestión del Aseguramiento*	3/10/2016	2/1/2017
P2.07 - Integrar capacidades de Inteligencia de Negocio para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento	3/1/2017	5/10/2017
P2.08 - Mejorar las herramientas para la facturación y cobro por servicios médicos y transferencias del Estado	3/1/2017	5/7/2017
P2.09 - Habilitar notificaciones electrónicas de cobro	6/7/2017	9/4/2018
Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal		
P3.01 - Implementar la Plataforma Multicanal, centro de contactos y gestión de casos*	3/1/2017	5/7/2017
P3.02 - Definir e implementar el modelo de administración de la Plataforma Multicanal	3/10/2016	4/4/2017
P3.03 - Formalizar el catálogo de servicios*	3/10/2016	2/1/2017

*Prioridad elevada según anexo 3 “Análisis de Prioridades” del entregable “Definición de proyectos y hoja de ruta v.2”.
Fuente: **Fuente:** Anexo 5 del Entregable “Definición de proyectos y hoja de ruta v.2”.

Finalmente, aunque no se encuentran dentro del alcance inicial de la Fase Cero del Plan de Innovación, se plantearon iniciativas que permiten extender hacia otros procesos o áreas de la Institución los beneficios que se buscan obtener por medio de los programas y proyectos del Portafolio de Innovación, los mismos son conocidos como “*Proyectos de Extensión*”.



“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Tabla N° 12. Proyectos de Extensión

Proyectos generales	Fecha Inicio	Fecha Terminado
P4.01 - Implementar la metodología de gestión para resultados	3/10/2016	4/4/2017
P4.02 - Fortalecer la Gestión Institucional de Portafolios de Proyectos	3/10/2016	4/4/2017
P4.03 - Extender el uso de la Plataforma Multicanal a otras áreas de servicio de la CCSS	6/7/2017	10/7/2018
P4.04 - Desarrollar y automatizar integralmente los procesos de gestión de Capital Humano	18/12/2017	24/6/2019
P4.05 - Implementar el modelo de identificación única para servicios a usuarios externos	3/1/2017	5/10/2017

Fuente: Anexo 5 del Entregable "Definición de proyectos y hoja de ruta v.2".

En síntesis, es significativo recordar que la importancia de los proyectos que conforman el Portafolio de Innovación, radica en definir un inventario de las iniciativas que se identifiquen como requeridos para aumentar la probabilidad de éxito de la implementación de las soluciones tecnológicas objeto de la contratación, el cual permitirá el aprovechamiento de recursos, el logro de los beneficios esperados y la consecución de los objetivo planteados.

Así mismo, la situación mencionada en el hallazgo uno de este informe materializa los riesgos antes descritos, considerando que la inclusión, modificación o eliminación de iniciativas que fueron planteadas, así como ajustes a la hoja de ruta, se deben llevar a cabo en línea con el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación definido, garantizando una gestión oportuna, eficiente e integral.

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 13 Ambiente de control, señala lo siguiente:

"En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable."

Esa misma Ley, en su artículo 14. Valoración del riesgo, cita que:

"En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

- a) *Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) *Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) *Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*
- d) *Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”*

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, estipulan que:

“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. (...)”

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el Capítulo II Planificación y Organización, punto 2.5. Administración de recursos financieros, señalan que:

“La organización debe optimizar el uso de los recursos financieros invertidos en la gestión de TI procurando el logro de los objetivos de esa inversión, controlando en forma efectiva dichos recursos y observando el marco jurídico que al efecto le resulte aplicable.”

Esas mismas Normas, en el Capítulo III Implementación de tecnologías de información, punto 3.1. Consideraciones generales de la implementación de TI; indican lo siguiente:

“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo de arquitectura de información e infraestructura tecnológica. Para esa implementación y mantenimiento debe:

(...) e. Analizar alternativas de solución de acuerdo con criterios técnicos, económicos, operativos y jurídicos, y lineamientos previamente establecidos.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

f. Contar con una definición clara, completa y oportuna de los requerimientos, como parte de los cuales debe incorporar aspectos de control, seguridad y auditoría bajo un contexto de costo – beneficio.

g. Tomar las provisiones correspondientes para garantizar la disponibilidad de los recursos económicos, técnicos y humanos requeridos.

h. Formular y ejecutar estrategias de implementación que incluyan todas las medidas para minimizar el riesgo de que los proyectos no logren sus objetivos, no satisfagan los requerimientos. (...)

El Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

“...Para ejecutar la mayoría de Proyectos Complementarios, se requiere de equipos de trabajo a tiempo completo, esto implica que se debe trasladar recurso humano valioso de las unidades involucradas en el Plan de Innovación a efectuar las actividades que demandan los proyectos. También es conocida la limitación de recurso humano con que deben trabajar las unidades señaladas. Es por esta razón que para desarrollar la mayoría de Proyectos Complementarios se requiere de la aprobación de la Junta Directiva de los elementos que facilitarían las sustituciones del personal en las distintas unidades relacionadas con los proyectos, lo anterior de acuerdo a lo anotado en la primera pregunta formulada.

Es importante señalar que los Proyectos Complementarios requisitos, hay dos de los cuales las unidades responsables tienen un avance significativo. El Área de Contabilidad Financiera tiene avanzado o casi concluido el tema de la definición del Catálogo Contable considerando la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. La Dirección de Mantenimiento tiene avanzada la Política Institucional de Mantenimiento.

En relación con el Modelo de Costos, se tiene concluida la propuesta de Cartel para la contratación de la consultoría que apoye a la Institución en la definición del Modelo, esta contratación se publicará posterior a la publicación del Cartel del ERP y la ejecución de la consultoría está programada para un plazo máximo de 8 meses, es decir se tendría definido el Modelo antes de iniciar la implementación del ERP.

Los restantes Proyectos Complementarios iniciarán una vez se cuente con la aprobación de Junta Directiva para efectuar sustituciones de personal en función del estudio que se está finalizando y que se estaría presentando a Junta Directiva próximamente...”

La situación descrita podría comprometer el avance oportuno y el éxito de los tres programas que conforman el Portafolio, en primera instancia considerando que los proyectos en conjunto buscan preparar condiciones para llevar a cabo la implementación de una solución tecnológica tipo ERP de clase



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
 AUDITORIA INTERNA
 Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
 Apdo. 10105

mundial, así como brindar soporte a los procesos meta diseñados que se encuentran dentro del alcance del Plan de Innovación.

Además existen iniciativas que dan soporte al componente medular del ERP en tareas como preparación de datos requeridos para la implementación, actualización de normativas, definición de estrategias u otros esfuerzos temporales que plantean dar valor agregado. De la misma manera ocurre con el programa de modernización del ciclo de gestión del aseguramiento y la plataforma multicanal, dado que los proyectos complementarios cuya responsabilidad compete a la Caja, pretenden en conjunto mejorar la prestación de los servicios a los usuarios.

En síntesis, existen riesgos que directa o indirectamente podrían comprometer la implementación tecnologías de información robustas y modernas que soporten de una forma integral y eficiente los procesos y servicios en el alcance financiero, administrativo y logístico así como el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018.

4. SOBRE LOS PLAZOS DE CIERRE PARA LOS ENTREGABLES DE LA FASE CERO DEL PLAN DE INNOVACIÓN.

Se determinó incumplimiento en los plazos establecidos para la finalización del entregable “Definición del Modelo de adquisición de soluciones”, lo anterior con base en las fechas planteadas en las solicitudes de cambio entre la Dirección del Plan y la firma consultora. A continuación, el detalle de lo mencionado:

Tabla N° 13. Entregable “Definición del Modelo de Adquisición de Soluciones” según fechas de cierre

Nombre Entregable	Fecha de cierre según solicitud de cambio	Fecha oficial de cierre del entregable	Días de atraso
7.7 Definición del Modelo de adquisición de soluciones	25-01-2017 ²	13-02-2017 ³	19

Fuente: Auditoría Interna. Elaboración propia a partir de información suministrada mediante correo electrónico por el Lic. Orlando Rivas Acosta, Administrador de la fase cero, el día 01 de diciembre de 2017.

Como se observa en la tabla anterior, se produjo un retraso de diecinueve días según lo planificado entre la firma consultora y la Dirección del Plan, asimismo, es significativo señalar que el rezago evidenciado corresponde a temas concernientes a la validación y aceptación de los productos.

Por otra parte, al 06 de diciembre del año en curso, se comprobó que el entregable “7.9 Soporte a Consultas de los Proveedores”, no ha sido presentado por la firma contratada, lo anterior a pesar de que representa una etapa de la fase cero que según el cronograma del proyecto versión 7.1 debió finalizar el 10 de agosto de 2017, asimismo, es significativo señalar que según el insumo N° 1 “Plan de Proyecto”, el entregable en mención debe contener los siguientes apartados: Resumen ejecutivo, introducción, enfoque

² Solicitud de cambio N° 8.

³ OficioPIMG-0023-2017.



“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

metodológico, informe de consulta a proveedores, conclusiones y recomendaciones, glosario y anexos, no obstante, según indica la Administración Activa este no ha sido ejecutado.

La Ley General de Control Interno N° 8292, en su artículo 13 Ambiente de control, señala lo siguiente:

“En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

Las Normas Técnicas para la Gestión de las Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el inciso 4.6 Administración de servicios prestados por terceros indica lo siguiente:

“La organización debe asegurar que los servicios contratados a terceros satisfagan los requerimientos en forma eficiente. Con ese fin, debe:

- a. Establecer los roles y responsabilidades de terceros que le brinden servicios de TI.*
- b. Establecer y documentar los procedimientos asociados con los servicios e instalaciones contratados a terceros.*
- c. Vigilar que los servicios contratados sean congruentes con las políticas relativas a calidad, seguridad y seguimiento establecidas por la organización.*
- d. Minimizar la dependencia de la organización respecto de los servicios contratados a un tercero.*
- e. Asignar a un responsable con las competencias necesarias que evalúe periódicamente la calidad y cumplimiento oportuno de los servicios contratados.”*

La Licitación Abreviada N° 2015LA-000029-05101, cuyo objeto contractual es la *“Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS”*, indica en el punto 7 Entregables, apartado 7.9. Soporte a Consultas de los Proveedores, lo siguiente:

*“El contratista deberá brindar soporte a la CCSS para que ésta pueda atender eventuales consultas que formulen los proveedores, durante los procedimientos de según los carteles elaborados en el **Producto 7.8.***

El insumo para atender las consultas de los proveedores deberá ser suministrado por el contratista de forma tal que le permita a la CCSS cumplir con los plazos que establece la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento”

El Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 34 de 45

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888



“Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“...En relación con el supuesto retraso en los cronogramas de los entregables 5-10, 6 y 7, es necesario señalar que los plazos para la entrega de los productos por parte de la firma consultora y los plazos para la revisión de los productos por parte de los equipos de la CCSS, fueron estrictamente controlados por la Administración del Plan. Todo cambio en el cronograma fue debidamente documentado y aplicando las condiciones contractuales que estaban establecidas. El único entregable en el cual la Institución requirió más tiempo para la revisión por parte de los equipos de trabajo fue el entregable 7, no obstante, el plazo que se requirió no impactó la ruta crítica del Plan ni en la ejecución de los productos posteriores. En ese sentido es importante considerar la complejidad y amplitud de los entregables, los cuales requerían de una revisión detallada de una cantidad de líderes y colíderes del Plan, con el fin de garantizar que los entregables reunían las condiciones de información necesarias para el adecuado desarrollo de las etapas futuras del Plan.

En relación con el "Soporte a consultas de Proveedores", es un producto que se desarrolla en las etapas licitatorias de los Programas del Plan de Innovación, procesos que se encuentran pendientes. Los procesos licitatorios no han sido publicados, en razón de que por la complejidad de los productos a contratar se consideró necesario realizar una audiencia previa, proceso normado en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, y que tiene como objetivo hacer el proceso más transparente de cara a los posibles oferentes y obtener retroalimentación de condiciones del cartel que puedan generar futuros apelaciones que retrasen el proceso concursal...”

La situación expuesta, podría materializar riesgos en torno a los mecanismos de control establecidos para la fiscalización de la ejecución contractual y la aplicación de posibles cláusulas y sanciones por atraso en las entregas previamente definidas en la licitación, repercutiendo en las inversiones realizadas para mejorar la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas.

5. SOBRE LA COORDINACIÓN DE ACCIONES ENTRE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES Y LA DIRECCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN.

Esta Auditoría evidenció la necesidad de fortalecer la coordinación de acciones entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), lo anterior considerando que no se evidencia participación por parte de la DTIC como contraparte técnica institucional en la elaboración del Entregable N° 8 “*Términos de referencia para contratación de implementadores de soluciones*”, gestión realizada por los representantes de la Dirección del Plan de Innovación y la firma consultora PWC, en el cual se definen las condiciones específicas para la adquisición de infraestructura, licencias y servicios especializados de consultoría para la implementación de la solución planteada por cada programa del Portafolio de Innovación.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

Al respecto, se debe indicar que estas condiciones detallan la justificación de la contratación, describen el objeto contractual y sus entregables, plantean los criterios de admisibilidad para la empresa oferente, la solución, el equipo de trabajo y además incorporan un paquete de anexos requeridos para apoyar a los oferentes en su comprensión de estos términos de referencia y en su preparación de oferta.

Lo anterior se torna relevante, considerando que se plantean requerimientos técnicos para dotar a la CCSS de Infraestructura para la implementación y operación de la Solución ERP tales como: condiciones generales y ambientes que debe soportar, características del hospedaje en un Data Center externo a la Caja y servicios de “Mesa de Ayuda”, así como especificaciones técnicas para servicios de desarrollo para el caso de Programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, entre otros.

Cabe señalar, que de acuerdo con documentación aportada por la Dirección del Plan de Innovación, ha existido participación de funcionarios de la DTIC en sesiones de trabajo para temas relacionados con análisis de beneficios del componente ERP, revisión y presentación de proyectos complementarios relacionados con tecnologías de información y análisis del alcance del Expediente Digital Único en Salud (EDUS), no obstante, según lo indicado por Ing. Robert Picado Mora, Sub Gerente a.i., sus funcionarios a cargo no participaron en el entregable supra citado.

En síntesis, esta Auditoría considera que existen oportunidades de mejora tanto en las acciones como en los mecanismos de coordinación entre ambas Direcciones, ya que por ejemplo mediante oficio PIMG-0047-2016, emitido por la Licda. Marcela Quesada Fallas, Coordinadora del ERP, solicitó al Ing. Picado criterio sobre los requerimientos técnicos del ERP, sin embargo, según lo indicado no recibió respuesta al respecto.

Lo anterior representa un riesgo debido al no involucramiento activo del ente rector a nivel institucional en materia de tecnologías de información (TI) en iniciativas como la del Plan de Innovación, considerando que debe existir un alineamiento efectivo entre las proyectos de carácter estratégico realizadas por la DTIC, tales como: gobernanza de las TI, el desarrollo del Expediente Digital Único en Salud o el reforzamiento de la Plataforma Tecnológica Institucional y de la Mesa de Servicios TIC, por ende, resulta significativo la articulación entre ambas Direcciones.

Las Normas Técnicas para la Gestión de Tecnologías de Información de la Contraloría General de la República, en el apartado 1.6 Decisiones sobre asuntos estratégicos de TI, señala que:

“El jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de TI en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización.”

Esas mismas Normas, Capítulo II Planificación y Organización, incisos 2.1, 2.2 y 2.3, indica lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

“2.1 Planificación de las tecnologías de información

La organización debe lograr que las TI apoyen su misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación que logren el balance óptimo entre sus requerimientos, su capacidad presupuestaria y las oportunidades que brindan las tecnologías existentes y emergentes.

2.2 Modelo de arquitectura de información

La organización debe optimizar la integración, uso y estandarización de sus sistemas de información de manera que se identifique, capture y comunique, en forma completa, exacta y oportuna, sólo la información que sus procesos requieren.

2.3 Infraestructura tecnológica

La organización debe tener una perspectiva clara de su dirección y condiciones en materia tecnológica, así como de la tendencia de las TI para que conforme a ello, optimice el uso de su infraestructura tecnológica, manteniendo el equilibrio que debe existir entre sus requerimientos y la dinámica y evolución de las TI.”

“El jerarca debe apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de TI en la asesoría de una representación razonable de la organización que coadyuve a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización.”

“2.1 Planificación de las tecnologías de información

La organización debe lograr que las TI apoyen su misión, visión y objetivos estratégicos mediante procesos de planificación que logren el balance óptimo entre sus requerimientos, su capacidad presupuestaria y las oportunidades que brindan las tecnologías existentes y emergentes.

2.2 Modelo de arquitectura de información

La organización debe optimizar la integración, uso y estandarización de sus sistemas de información de manera que se identifique, capture y comunique, en forma completa, exacta y oportuna, sólo la información que sus procesos requieren.

2.3 Infraestructura tecnológica

La organización debe tener una perspectiva clara de su dirección y condiciones en materia tecnológica, así como de la tendencia de las TI para que conforme a ello, optimice el uso de su infraestructura tecnológica, manteniendo el equilibrio que debe existir entre sus requerimientos y la dinámica y evolución de las TI.”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

En ese sentido, la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, en oficio GIT-9137-2017 del 24 de noviembre del 2017, indicó al Ing. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo y al Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, lo siguiente:

“...Acuso recibo de los oficios citados en el epígrafe (...) que está dirigida a la Gerencia Financiera y al Plan de Innovación, en el sentido de determinar la suficiencia de recurso humano para el modelo de administración del portafolio de innovación y para los proyectos y acciones dentro del Plan de Innovación.

En este sentido le agradezco a la Gerencia Administrativa la información de avance; sin embargo, es evidente que las acciones desarrolladas en la definición de las cantidades y calidades de recursos humanos se han estado determinando sin la participación de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, a pesar de que existen componentes como portafolio de proyectos de inversión física, gestión de proyectos y mantenimiento, que son parte del Plan de Innovación...”

El Máster Robert Picado Mora, Sub Gerente a.i. de la DTIC, mediante correo electrónico, indicó lo siguiente:

“Al respecto, le indico que de la Dirección de Tecnologías no participó ningún funcionario en dicho proceso o entregable, nuestra participación se ha delimitado a asistir a algunas reuniones informativas del proyecto. Específicamente, para el entregable no participamos. (...)”

El Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, indicó a esta Auditoría lo siguiente:

“...Durante la ejecución de la Fase 0 se desarrollaron actividades relacionadas a documentar las actividades operativas que se ejecutan para desarrollar los procesos en alcance del Plan de Innovación.

Los procesos son de conocimiento total de los responsables de negocio, razón por la cual en las sesiones de trabajo participaron principalmente representantes de las unidades funcionales. Es decir, la Fase Cero es una fase de diseño en donde la participación principal la tienen los representantes del negocio, tal y como se hizo.

Cabe mencionar que la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación designó un representante, el cual se invitó a las principales sesiones de trabajo con los equipos, teniendo que si se dio la oportunidad de participar en la fase de diseño.

Es importante indicar además que, si ha existido acercamiento con la DTIC en los temas relacionados con Tecnologías de Información, en los siguientes temas:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

1. *Participación del representante de la DTIC en las principales reuniones del equipo ampliado del Plan de Innovación.*
2. *Reunión sobre estatus del proyecto a Jefaturas de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.*
3. *Reunión para analizar los Proyectos Complementarios de Integración de sistemas legados con el ERP, retiro de sistemas legados, Infraestructura y comunicaciones de los niveles locales y regionales.*
4. *Reunión para analizar el Proyecto Complementario de integración del EDUS con el ERP.*
5. *Análisis de las condiciones del DATA CENTER para albergar equipo del ERP.*
6. *Sesión de Análisis de Beneficios del Plan de Innovación.*

Adicionalmente, en el 2016, en el proceso de revisión del entregable de Requerimientos, mediante oficio se le solicitó al Ing. Robert Picado, Director de DTIC, criterio en relación con las condiciones técnicas establecidas en el documento. No obstante, no se recibió respuesta...”

La ausencia de mecanismos de coordinación formalmente establecidos la Dirección del Plan de Innovación y el ente rector a nivel institucional en materia de TI, podría comprometer el alcance del objetivo planteado en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, referente a disponer de tecnologías de información y comunicación eficaces, eficientes y de calidad, que respondan a las necesidades de continuidad, cercanía y eficiencia requeridas en los servicios brindados a los usuarios internos y externos.

Lo anterior se expone, en términos de que una de las problemáticas institucionales expuestas por esta Auditoría en diversos productos son referentes a que no existe una integración en la Gestión de TIC Institucional, por ende, iniciativas de carácter estratégico como el Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas requieren la implementación de mecanismos de coordinación que garanticen un involucramiento activo por parte de la DTIC.

CONCLUSIONES

En la actualidad, la Caja enfrenta desafíos tendientes a reorientar sus acciones en función de las necesidades de salud y protección social de la población, lo anterior entendiendo que la prestación de servicios que brinda la entidad está soportada por un conjunto de procesos sustantivos y de soporte, que deben trabajar en forma integrada para lograr la visión de la institución. De esta manera, la participación de la tecnología como parte inherente de la gestión institucional, representa un componente necesario que deber ser integrado.

Al respecto, el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 plantea una serie de acciones que buscan darle respuesta a estos retos, a través de la definición de tres ejes o temas estratégicos: prestación de servicios, gestión institucional y financiamiento. De esta manera, el Portafolio de Innovación representa uno de los proyectos estratégicos de mayor relevancia en la actual administración, convirtiéndose en una iniciativa





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

que persigue mejorar y estandarizar los procesos operativos institucionales y así convertirlos en requerimientos técnicos que permita su automatización con soluciones tecnológicas de clase mundial, propiciando eficiencia y oportunidad en la gestión operativa y con ello, en la prestación de mejores servicios a la población del país.

Por lo anterior, considerando los alcances logrados por la Administración durante la ejecución del proyecto, esta Auditoría expone a través del presente informe, observaciones que deben considerarse como parte del avance para la mejora de la gestión financiera-administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas.

En primera instancia, los resultados del estudio permitieron determinar que la propuesta del Modelo de Administración del Plan de Innovación no ha sido presentado a Junta Directiva en los términos solicitados en la sesión N° 8901 del 27 de abril de 2017, por lo que al 01 de diciembre del año en curso existe un retraso de 165 días en la entrega de dicho modelo.

Por otra parte, se comprobó una redefinición del abordaje dentro del Portafolio de Innovación con el tema de Gestión de Nómina y del Talento Humano, lo anterior a solicitud de la Gerencia Administrativa hacia la Dirección del Plan de Innovación, no obstante, esta decisión no ha sido sometida a conocimiento, evaluación y aprobación por parte de la Junta Directiva, lo cual resulta necesario dado que en la sesión supra citada el máximo Jeraarca Institucional dio por conocido los entregables de la fase cero y solicitó continuar con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos para la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan.

Referente al avance de los proyectos complementarios del portafolio de innovación, se evidenciaron retrasos en su cumplimiento, lo anterior según los plazos establecidos en el cronograma de los entregables de la fase cero, además, no se logra comprobar respaldo documental que permita evidenciar el avance logrado, los responsables a cargo de cada iniciativa y las acciones ejecutadas para cumplir con lo requerido, pese a que son proyectos requeridos para iniciar la implementación, etapa de prueba y puesta en marcha de la Solución ERP y los programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y Plataforma Multicanal.

Finalmente, se evidenció oportunidades de mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega definidos para componentes de la fase cero, así como la necesidad de fortalecer las acciones de coordinación entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), lo anterior considerando que debe existir un alineamiento efectivo entre el Portafolio de Innovación y los proyectos de carácter estratégico realizadas por la DTIC, tales como: gobernanza de las TI, el desarrollo del Expediente Digital Único en Salud, reforzamiento de la Plataforma Tecnológica Institucional y de la Mesa de Servicios TIC.

En razón de lo anterior, esta Auditoría propone una serie recomendaciones con el fin de que puedan ser consideradas por la Administración Activa.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

RECOMENDACIONES

A LIC. GUSTAVO PICADO CHACÓN, EN SU CALIDAD DE GERENTE FINANCIERO Y PATROCINADOR DEL PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS.

1. Instruir a la Dirección del Plan de Innovación, efectuar un análisis respecto del planteamiento efectuado por la Gerencia Administrativa, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y la Dirección de Administración y Gestión de Personal a través del oficio, respecto del componente Gestión de Nómina y del Talento Humano, así como la incorporación de los once proyectos adicionales; de acuerdo con lo indicado en el oficio GA-42945-2017|DAGP-1678-2017|DTIC-7170-2017.

Lo anterior considerando entre otros los siguientes aspectos:

- Impacto funcional, financiero, y de otra índole que generaría el cambio mencionado en el alcance del Plan de Innovación.
- Necesidad de realizar ajustes a los entregables ya formalizados ante la Junta Directiva producto de la fase cero, a saber: Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, Definición de Proyectos y Hoja de ruta, Términos de referencia, entre otros que se consideren pertinentes.
- Actualización del Estudio de Factibilidad, incluyendo el tema de costos y beneficios financieros.
- Ajuste en el pliego de condiciones para la adquisición del ERP.
- Entre otros.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a este Órgano de Fiscalización, en un plazo de 2 meses posterior al recibo del presente estudio, el respaldo documental sobre el análisis efectuado por la Dirección del Plan de Innovación en torno al planteamiento efectuado por la Gerencia Administrativa, DTIC y DAGP, considerando los aspectos señalados por esta Auditoría.

2. A partir del análisis realizado en cumplimiento de la recomendación uno, comunicar formalmente a la Junta Directiva los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas en el mismo, así como las acciones requeridas para la continuidad del Plan de Innovación; definiendo la propuesta de acuerdo por parte de esa Gerencia sobre el direccionamiento que debe llevarse en las próximas fases del Plan, basado en el análisis de riesgos y factibilidad institucional correspondiente.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a este Órgano de Fiscalización, en un plazo de 2 meses posterior al recibo del presente estudio, el respaldo documental



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

de las gestiones realizadas por esa Gerencia en coordinación con la Dirección del Plan, para la remisión a Junta Directiva la propuesta de abordaje mencionada.

3. Efectuar las gestiones correspondientes para atender el acuerdo tercero, artículo No. 25 de la sesión de Junta Directiva No. 8901 celebrada el 27 de abril del 2017, referente al Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, en los términos solicitados por el Jerarca Institucional. Lo anterior considerando los escenarios planteados en la propuesta derivada de la atención de la recomendación uno del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a este Órgano de Fiscalización, en un plazo de 6 meses posterior al recibo del presente estudio, el acuerdo de Junta Directiva formalizado.

4. Instruir a la Dirección del Plan de Innovación para que efectúe una revisión de los proyectos complementarios que forman parte de los tres programas del Portafolio de Innovación y con base en el análisis de prioridades efectuado por la firma consultora PWC, ejecute las acciones correspondientes en coordinación con las instancias definidas en el Modelo de Administración del Portafolio, y gestionen a la brevedad posible la puesta en marcha de los proyectos que son requeridos para iniciar la implementación y etapa de prueba de la Solución ERP, además, también se deben considerar las iniciativas de prioridad alta de los programas modernización del ciclo de aseguramiento y plataforma de multicanalidad.

Asimismo, considera necesario esta Auditoría, que esa Gerencia como Patrocinador del Proyecto, implemente los mecanismos de control y seguimiento requeridos para garantizar el cumplimiento de las acciones solicitadas para la atención de esta recomendación. Lo anterior con base en el hallazgo tres de este informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a este Órgano de Fiscalización, en un plazo de 4 meses la instrucción emitida a la Dirección del Plan, así como la formalización de los mecanismos de control y seguimiento establecidos para el cumplimiento de las acciones solicitadas por esta Auditoría.

5. Instruir a la Dirección del Plan de Innovación para que establezca mecanismos de control en torno a la fiscalización, administración y seguimiento de contrataciones que deriven del Portafolio de Innovación, valorando la definición de responsables, acciones a ejecutar, gestión sobre los controles de cambio, entre otros.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a esta Auditoría, en un plazo de 4 meses la instrucción emitida a la Dirección del Plan, así como la formalización de los mecanismos de control y seguimiento establecidos para el cumplimiento de las acciones solicitadas por este Órgano Fiscalizador.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

6. Con base en lo señalado en el hallazgo cinco de este informe, instruir a la Dirección del Plan de Innovación para que establezca acciones de coordinación definiendo los requerimientos a futuro sobre la participación de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en las siguientes fases del Portafolio de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas, así como en los proyectos complementarios donde se requiere su involucramiento activo, además, valore que ambas Direcciones efectúen una revisión en conjunto de los términos de referencia efectuados por la empresa consultora para cada uno de los tres programas del Portafolio de Innovación, con el fin de obtener una retroalimentación y criterio técnico por parte del ente rector en materia de tecnologías de información y comunicaciones.

Además, se considera necesario que esta Gerencia como Patrocinador del Proyecto, implemente los mecanismos de control y seguimiento requeridos para garantizar el cumplimiento de las acciones solicitadas para la atención de esta recomendación.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, debe remitirse a esta Auditoría, en un plazo de 4 meses la instrucción emitida a la Dirección del Plan, la formalización de los mecanismos de coordinación establecidos para el cumplimiento de las acciones solicitadas por este Órgano Fiscalizador y así como el criterio sobre la valoración realizada respecto a que ambas Direcciones efectúen una revisión en conjunto de los términos de referencia efectuados por la empresa PWC.

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, se procedió a comentar los resultados del informe el 18 de diciembre del 2017 con la Licda. Marcela Quesada Fallas, Coordinadora del Componente ERP del Plan de Innovación, Lic. Orlando Rivas Acosta, Administrador del Contrato de la Fase Cero y Licda. Rosita Quen Cheung, Asistente de la Dirección del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) y Dirección del Plan de Innovación.

A continuación, se indican las observaciones realizadas en torno a los hallazgos y recomendaciones:

Observaciones Generales sobre las Hallazgos:

- Importante aclarar que no se está sacando el tema de Nómina completamente del Plan de Innovación, sino que en esta primera fase no se va abordar. Se dará prioridad a la adquisición del ERP de momento sin este tema, para posteriormente en el 2022 trabajarlo complementariamente. La citada iniciativa de no abordar en esta Fase lo correspondiente a Nómina, fue requerida por Gerencia Administrativa.
- Respecto a los proyectos complementarios requeridos para el inicio de la implementación del ERP, se indica llevan un avance considerable, pero que por su complejidad no se han logrado concretar.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

- Se brinda justificación sobre los plazos de cierre para los entregables de fase cero 7.5, 7.10 y 7.6 en donde se exponen las razones por las cuales se considera que los plazos a criterio de la Administración sí se cumplieron. En el 7.7 se indica que si hubo un pequeño atraso por un tema para el que correspondía una conformación de un equipo integrado por funcionarios de varias unidades. Se revisará el tema para contemplarlo dentro del contenido del informe. Asimismo, se señala que no se afectó la ruta crítica, ni hubo mayores costos, ni recursos adicionales.
- Se aporta documentación referente a controles de asistencia a reuniones efectuadas en relación con el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, donde se identifica la participación de funcionarios de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Se indica que se valorará para ser referenciada y ajustada en el informe dado que no se disponía de este respaldo documental al momento de la ejecución del procedimiento.

Adicionalmente, indican los funcionarios que existe documentación adicional que no necesariamente se trabajó por la firma PriceWaterhouseCoopers, sino que se manejaron a lo interno, y que se pueden aportar.

- Sobre este último punto la Licda. Quesada indica en relación con el análisis de los requerimientos que se le remitió un oficio al Ing. Robert Picado Director de DTIC, donde se le solicitaba el criterio respecto del entregable por parte de PwC, y que se remitiría por correo el oficio señalado, así como la confirmación de recibido por parte de la DTIC. Este es un elemento importante que debe ser considerado en la evaluación.

Sobre las Recomendaciones.

En relación con las recomendaciones se generaron las siguientes observaciones:

- **Recomendación 1:** Se indica por parte de los funcionarios la necesidad de valorar la división de la recomendación en dos, la primera realizar la revisión de la propuesta planteada por la Gerencia Administrativa. La segunda sería la comunicación formal a Junta Directiva los resultados del análisis efectuado inicialmente y definir las acciones requeridas. Eliminar la referencia a la frase "Propuesta de abordaje". Para la primera se estima razonable dos meses de plazos, y la segunda también a dos meses.
- **Recomendación 2:** Se propone redactar en los términos "Efectuar las gestiones correspondientes para atender el acuerdo de Junta Directiva...". Se eliminaría la referencia al tema de los escenarios. Plazo de cumplimiento: 3 meses.
- **Recomendación 3:** Se propone redactar en los términos de vincular con la recomendación anterior. El plazo de cumplimiento se define en 6 meses.
- **Recomendación 4:** Se define el plazo en 4 meses.
- **Recomendación 5:** Se propone redactar en los siguientes términos "Definir requerimientos a futuro sobre la participación de la DTIC y solicitarla formalmente". Se define un plazo de 4 meses.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax. 2539-0888
Apdo. 10105

ÁREA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Lic. Esteban Zamora Chaves
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Lic. Rafael Herrera Mora
JEFE DE ÁREA

RHM/EZCH/lba

