



Al contestar refiérase a: **ID-100504**

AS-AFINPE-0093-2023

2 de octubre de 2023

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

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de Asesoría del Entregable E-30 Actualización de entregables de Fase 1 del Plan de Innovación.

La Auditoría Interna en cumplimiento de sus labores de fiscalización, asesoría y prevención, y las competencias establecidas en el artículo 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno 8292, así como las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con la implementación del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa basado en soluciones tecnológicas”.

Dado que la empresa Inetum presentó el 22 de setiembre 2023 a la Institución el entregable *E-30 Actualización de entregables de Fase 1* que incluía la etapa de refinamiento (*la Institución dispone de 7 días hábiles para revisar, rechazar o aceptarlo*), el cual es vital para definir el alcance funcional y organizativo en el logro de los objetivos de la solución tecnológica ERP, por cuanto debe de incluir todos los requerimientos pendientes de Fase 1, los refinamientos de la etapa de pruebas de aceptación y todos los requerimientos que se dejaron para fase 2, se procede a destacar aspectos relevantes para este entregable que fueron expuestos por la firma de acompañamiento PwC a la Dirección del Plan de Innovación que ante el cambio de director es importante que sean retomados.

En ese sentido la firma de acompañamiento PwC remitió a la Dirección el informe sobre Avance de Programa ERP el 26 de agosto de 2023, indicando:

*“• Es importante reiterar que la Etapa de Refinamiento es un momento importante para el segundo ciclo de implementación del ERP, donde se busca aplicar ajustes que la CCSS haya determinado que son necesarios para las funcionalidades probadas en el primer ciclo de pruebas de aceptación, así como **terminar de implementar todos los requerimientos definidos en el cartel y los BBP**. Al respecto, se recomienda:*

o Realizar una revisión sistemática para asegurar que todos los escenarios de la CCSS y todas las condiciones cartelarias estén siendo considerados.

o Asegurar que todos los ajustes a las funcionalidades implementadas que fueron identificados necesarios durante el primer ciclo de pruebas de aceptación estén siendo considerados.

o Asegurar que todos los requerimientos que son especificados como de la Fase 2, tanto en el cartel como en los BBP, estén siendo considerados.

o Asegurar que los temas pendientes o que requieren ajustes en los entregables E6 (diseño de solución), E7 (especificaciones de desarrollo) y E8 (matriz de roles) estén siendo considerados.

o Gestionar para que los recursos de la CCSS que estuvieron colaborando en las etapas críticas del primer ciclo de implementación del ERP (como BBP, construcción, pruebas) participen en el refinamiento.

o La definición del Modelo de Costeo Estratégico es un insumo crucial para la Etapa de Refinamiento, donde se deberá diseñar la solución para habilitar el costeo estratégico en el ERP. No obstante, a la fecha no se ha iniciado con las labores para la definición del modelo de costeo estratégico.

o La definición de los indicadores KPI es un insumo crucial para la Etapa de Refinamiento, donde se deberá planificar la habilitación de los indicadores KPI de fábrica disponibles de SAP, o diseñar el desarrollo de los indicadores KPI que SAP no tiene. No obstante, a la fecha el Plan de Innovación todavía no cuenta con el listado de indicadores KPI.

o El implementador todavía no ha brindado retroalimentación a la calidad de todos los datos preparados y entregados por la CCSS. Este atraso está acortando la ventana de tiempo con que cuentan los equipos de la CCSS para corregir los defectos de los datos levantados, o incluso, rehacer el levantamiento de datos en caso requerido. De ser así, aumentará la posibilidad de que los datos no estén completamente listos para ser migrados al ERP y, por ende, afectará la salida en vivo del ERP.

o El Plan de Innovación todavía no tiene claridad en la metodología e instrumento para recopilar información y crear el listado de usuarios del ERP, tanto los 1,000 usuarios claves como los 11,000 usuarios finales. Este listado de usuarios del ERP proveerá información crucial para el proyecto medular y para diversos proyectos complementarios, como determinar quiénes requieren acceso al ERP y qué rol desempeñan de acuerdo con sus responsabilidades y necesidades de acceso a la información, identificar quiénes deben recibir las capacitaciones y en cuáles módulos, asignar quiénes tienen posibilidad de ser capacitadores y líderes para la puesta en marcha, verificar las condiciones de instalaciones e infraestructura tecnológica para el uso del ERP, identificar cuáles formularios de última milla son requeridas, entre otros. Por lo tanto, un atraso en la identificación de usuarios del ERP impactará enormemente en varios proyectos del Programa ERP.

o El Plan de Innovación todavía no tiene claridad en las normativas que deben ser ajustadas para el uso del ERP implementado. Se debe tomar en cuenta que los plazos requeridos para la actualización, revisión y aprobación de las normativas podrían ser extensos, por eso urge iniciar con este trabajo lo más pronto posible. Es importante reconocer que la no actualización de una normativa podría impactar en la adopción del nuevo ERP, ya que los usuarios podrían apegarse a la normativa vigente para negar el uso del nuevo ERP.

o El Plan de Innovación todavía no tiene claridad en el estado de desarrollo de varias de las interfaces entre el ERP y los sistemas de la Institución, lo cual le dificulta dar seguimiento o activar acciones oportunamente para que el desarrollo de las interfaces cumpla con los hitos definidos en el cronograma del Programa ERP.

o El Plan de Innovación todavía está valorando las necesidades o funciones críticas que requieren ser cubiertas con el desarrollo de soluciones tecnológicas a brechas no asumidas por el ERP, lo cual le dificulta dar seguimiento o activar trabajos oportunamente para que estas soluciones tecnológicas requeridas estén listas según los hitos definidos en el cronograma del Programa ERP."

Adicionalmente, esta Auditoría Interna tuvo conocimiento que el 19 de setiembre 2023, mediante el oficio GF-3534-2023, la Licda. Gabriela Artavia Monge, MAFF Gerente a.i. la Gerencia Financiera, solicitó a la Dirección Actuarial y Económica, Dirección Administración y Gestión de Personal y Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones, designar representantes para conformar el Equipo de Trabajo que se encuentra definiendo el Plan de Acción de la Fase de Implementación del Modelo Conceptual de Costos, en razón de lo anterior, es importante que la Administración garantice que los resultados que emita este equipo interdisciplinario, cumpla con los requerimientos de tiempo necesarios previo a la aprobación de este entregable, por cuanto el acompañamiento indicó que este es un insumo crucial para la Etapa de Refinamiento..

En el cartel de la LICITACIÓN PÚBLICA NO. 2018LN-000008-5101, se define este entregable de la siguiente manera:

“Entregable 30. Actualización de entregables de Fase 1

Se requiere que el adjudicatario identifique si alguno de los entregables ya aprobados de Fase 1 requiere actualización, aplique los ajustes y los entregue como productos actualizados. Este proceso debe ser aplicado como mínimo a los siguientes entregables:

- a) *Entregable 1: Plan de Trabajo actualizado*
- b) *Entregable 6: BBP actualizado.*
- c) *Entregable 7: Especificaciones para desarrollos actualizada*
- d) *Entregable 8: Matriz de roles actualizadas”*

CONSIDERACIONES FINALES

Como resultado del análisis efectuado, se determinó que la Dirección Plan Innovación es la responsable de la aprobación del *Entregable E-30 Actualización de entregables de Fase 1* y de asegurar mediante la revisión sistemática del producto que todos los escenarios que presentaría el ERP para la CCSS, así como el cumplimiento de que todas las condiciones cartelarias estén siendo consideradas para alcanzar los beneficios esperados del programa “Implementación y Consolidación del ERP”.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Sobre este particular, es de vital importancia el involucramiento de los equipos funcionales, así como de los niveles gerenciales (de considerarse oportuno), en los procesos que serán modificados incluyendo los cambios en la normativa. Lo anterior, por cuanto actualmente el Proyecto Plan de Innovación se encuentra en una etapa crucial en la que podría materializarse el riesgo de que se presente un abordaje insuficiente del refinamiento que impacte los resultados del segundo ciclo de implementación del ERP, así como, tareas inconclusas requeridas para la salida en vivo, aspectos que podrían provocar nuevos atrasos, costos adicionales por solicitudes que no fueron visualizadas en este entregable pero si definidas en el contrato, provocando eventuales incumplimientos o hasta su suspensión.

Por lo anterior, esta Auditoría reitera la importancia y responsabilidad que conlleva la aprobación del Entregable E-30 Actualización de entregables de Fase 1, según la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que este tema sea analizado, en cumplimiento de los alcances del programa "Implementación y Consolidación del ERP" para que se pueda cumplir con lo que la Institución requiere y se logre cumplir con el listado de beneficios esperados que responden a las necesidades de alcance, eficiencia, rendición de cuentas, capacidad de control, integración de la información y automatización, entre otros, que fueron definidos en el contrato N°. 2020-09, de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101, adjudicado al Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica, S.A.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/NPS/CAG/lbc

C. Máster Gabriela Artavia Monge, gerente a.i., Gerencia Financiera -1103.
Auditoría-1111

Referencia: ID-100504