



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

**ASF-161-2018**  
**15-11-2018**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se desarrolló en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo 2018 del Área Servicios Financieros de la Auditoría Interna, con el propósito de evaluar las estrategias elaboradas por la Administración Activa para diseñar e implementar el Modelo de Costeo de la CCSS.

Los resultados de la evaluación permitieron evidenciar que, a nivel estratégico, la institución no ha brindado un direccionamiento o posición en relación con las necesidades y requerimientos de la CCSS en el tema de costos, específicamente lo que se refiere a la elección de un modelo que se adapte a las particularidades de la institución y el nivel de detalle requerido en concordancia con la factibilidad económica de la misma.

Esa falta de direccionamiento ha hecho que surjan opciones para contratar terceros que brinden asesorías en el tema, con el riesgo de no contar con una posición clara de los altos jerarcas del rumbo a seguir y con la consigna de atender un requerimiento de la herramienta ERP que se encuentra en curso de implementación; situación que podría no solo generar gastos de recursos excesivos, sino que, la ausencia de los actores principales en la ejecución del modelo de costos.

En virtud de lo expuesto, este Órgano de Control y Fiscalización formuló dos recomendaciones dirigidas a la Gerencia Financiera, con el objetivo de subsanar las debilidades y riesgos señalados, para encausar un modelo de costos con la participación activa de un equipo de apoyo intergerencial, que implique menos erogaciones para la institución, cumpla con los requerimientos de entes externos (OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, NICSP, Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público), brinde ventajas a la Caja y se alinee a los proyectos y plataformas que la institución actualmente opera (GDR, Grupos Relacionados de Diagnóstico).



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

ASF-161-2018  
15-11-2018

## ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

### AUDITORÍA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL DE COSTOS DEL PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA DE LA CCSS, BASADO EN SOLUCIONES TECNOLÓGICAS DIRECCIÓN PLAN INNOVACIÓN GERENCIA FINANCIERA U.E. 1103

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realiza de conformidad con el Plan Anual Operativo 2018 del Área de Servicios Financieros.

#### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Evaluar la estrategia o modelo de costeo institucional definido por la Administración Activa para la implementación de la contabilidad de costos del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés).

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la participación de las áreas involucradas dentro del planteamiento del modelo de costeo institucional.
- Identificación de las fuentes de información que utilizaran como insumos en el proceso de costeo.
- Analizar las estrategias establecidas por la administración activa para definir y diseñar un modelo de costos.
- Identificar posibles requerimientos de carácter obligatorio o legal que deben ser considerados en el diseño del modelo de costos.



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

## ALCANCE

El presente estudio contempla la evaluación de las estrategias diseñadas por la administración activa, en el diseño e implementación del modelo de costos como insumo al ERP, en cuanto:

- Direccionamiento del nivel superior.
- Participación de las áreas involucradas.
- Fuentes de información que utilizaran como insumos en el proceso de costeo.
- Estrategias establecidas por la administración activa para definir y diseñar un modelo de costos.
- Requerimientos de carácter obligatorio o legal que deben ser considerados en el modelo de costos.

Período del estudio del 1° de enero al 8 de noviembre, 2018.

La presente evaluación se realizó en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Manual de Normas Generales de la Auditoría para el Sector Público y en las Normas Para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.

## METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio se efectuaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Entrevista al Gerente Médico, Gerente Financiero, Director Financiero Contable, Director del Plan de Innovación, Jefaturas del Área Contabilidad de Costos.
- Revisión y análisis de documentación aportada por la administración activa.
- Análisis de las gestiones ejecutadas por la Dirección del Plan de Innovación y el Área de Contabilidad de Costos.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno N°8292, setiembre 2002.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, febrero 2009.



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

## ASPECTOS POR CONSIDERAR DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

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

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

## ANTECEDENTES

Según nota PIMG-0044-2018 del 15 de mayo del 2018, la Dirección del Plan de Innovación indica que en línea con la estrategia institucional de la CCSS y de recomendaciones de entes internos y externos, se estableció la necesidad de optimizar los procesos financieros, administrativos y logísticos que brindan soporte a la prestación de los servicios de salud y pensiones, de manera que se mejore la eficiencia de los procesos al apoyarse en tecnologías de información robustas y modernas; de esta forma, las autoridades institucionales definieron el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, en el que se identificaron tres ejes fundamentales: el modelo de prestación de servicios de salud y pensiones, el modelo de gestión y el modelo de financiamiento.

Para el Modelo de Gestión, se definieron varios proyectos, dentro de los cuales se destaca el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, que busca transformar la gestión mediante la identificación de un modelo de operación futuro, basado en mejores prácticas y apoyado en soluciones tecnológicas de clase mundial (ERP o GRP).

El desarrollo del Plan de Innovación se contempla en dos Fases: la Fase Cero, que comprende la identificación de los términos de referencia para la definición de un modelo operativo integrado mediante soluciones tecnológicas, y que se desarrolló de febrero 2016 a marzo 2017; la Fase Uno en una primera etapa la contratación de las soluciones tecnológicas que apoyarían ese modelo de gestión operativa y que se estaría ejecutando durante el período 2017-2018; y la siguiente etapa, en la cual se efectuaría la



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

implementación institucional de las soluciones tecnológicas contratadas, con un plazo máximo para desarrollarse de 36 meses.

En sesión N°8901 del 27 de abril del 2017, la Junta Directiva de la Caja aprobó los resultados y productos de la Fase Cero del Plan de Innovación.

En esa misma sesión, la Junta Directiva establece en el segundo acuerdo continuar con las actividades para implementar el Plan de Innovación:

**“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”.**

En ese sentido, y consecuentes con la implementación del Plan, se genera la necesidad del diseño e implementación del Modelo de Costos, ya que se define como un proyecto complementario denominado “pre-requisito de fase”, es decir, que debe estar terminado para generar un insumo que permita iniciar una fase específica de otro proyecto; según consta en el oficio PIMG-0081-2018 del 12 de julio del 2018, suscrito por el Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, en esa oportunidad, indicando:

*“(…) El modelo planteado para determinar las prioridades de las iniciativas del Portafolio de Innovación se basa en analizar el impacto y la urgencia que tiene cada iniciativa para el programa al cual pertenece.*

*El análisis de impacto toma en consideración qué tan requerida es la implementación de la iniciativa para que el programa al cual pertenece pueda cumplir con sus objetivos, cuál es su grado de contribución y cuál es su 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.*

*Teniendo los mecanismos de priorización de los proyectos definidos en el entregable No. 4, se identificaron tres proyectos complementarios denominados “pre-requisito de fase”, es decir que son proyectos que deben estar terminados para generar insumos que permiten iniciar una fase específica de otro proyecto. Por ejemplo, el catálogo contable debe estar definido para poder realizar la fase de diseño en el proyecto Implementar y consolidar el ERP. Se han*



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

*identificado como tales los siguientes: Modelo de Costos, Estrategia de Mantenimiento y Catálogo Contables.*

*Los demás proyectos se han denominado de apoyo a la implementación del ERP, del Fortalecimiento del SICERE o de la implementación de la Plataforma Multicanal (...)"*

En la misma nota PIMG-0044-2018 del 15 de mayo del 2018, el Lic. Luis Rivera Cordero, Director del Plan de Innovación, en su momento, indicó que esa Dirección desarrolló la propuesta de cartel, el cual el 19 de octubre del 2017, se llevó a un proceso de audiencia previa para la Contratación de la Consultoría para la Definición del Modelo de Costeo Institucional, proceso que permite exponer los términos de contratación a posibles oferentes, de manera que se valora la posibilidad de ofertas en el mercado y obtener retroalimentación que enriquece el pliego cartelario y que se solicitó a la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, jefe Área Contabilidad de Costos, el traslado a partir del 17 de abril en curso, de los funcionarios que deberán colaborar en la atención de las actividades correspondientes a este proceso.

Por tanto, en la actualidad la Administración se encuentra en proceso de concluir los trámites administrativos internos para la publicación y proceso de contratación de los “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS”, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial.

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COSTOS INSTITUCIONAL.

Del análisis efectuado por esta Auditoría, se determinó la falta de un direccionamiento, en cuanto al diseño e implementación de un modelo de costos en la CCSS, según los siguientes argumentos:

- No se identificó una directriz o posición de la Junta Directiva o los Niveles Gerenciales, en relación con el modelo de costeo que requiere la CCSS y el nivel de detalle que se pretende, en concordancia con la factibilidad económica para sufragarlo.
- Considerando la falta de una posición de alto nivel, la Dirección del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas (Plan de Innovación), diseñó un cartel para servicios de consultoría; mismo que no ha sido aprobado por la Gerencia Financiera y las áreas técnicas y rectoras en la materia de costos,



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

aduciendo debilidades que se deben subsanar previo a su consentimiento; es importante mencionar que, por parte del Plan de Innovación se indicó que esa contratación no supera el millón de dólares; según Estudio de Mercado **elaborado por el Plan de Innovación es de \$890,518.99 (ochocientos noventa mil quinientos dieciocho dólares y noventa y nueve céntimos) monto que se encuentra dentro del presupuesto asignado para dicho propósito.**

- Se detectó poca o nula participación de la Gerencia de Logística, Dirección de Tecnología y Comunicaciones, y Área de Contabilidad de Costos en la formulación del cartel para la asesoría del modelo que diseñó la Dirección del Plan de Innovación.
- La Gerencia Médica no tiene conocimiento o no ha sido implicada en el diseño del modelo, y reafirma a este Órgano de Fiscalización y Control, la necesidad del involucramiento de las unidades hospitalarias en dichas estrategias.
- Se identificaron requerimientos legales o de carácter obligatorio que no han sido abordados en el diseño del modelo de costos, como son los solicitados por la OCDE y las NICSP.
- Se conoció que la institución promueve un proyecto para la renovación de licencias para el uso de Plataformas de Grupos Relacionados de Diagnóstico (GDR), sin embargo, no se encuentra vinculado al modelo de costos.
- No se han identificado de forma clara las fuentes de información que deben alimentar el Modelo de Costos (por ejemplo: sistemas como el EDUS, GRD, entre otros); con excepción de la Nómina, para la cual sí se identificaron compromisos por parte de la Gerencia Administrativa con respecto a suministrar los insumos necesarios para el ERP.
- El Modelo de Costos a la fecha ha sido impulsado por la Dirección del Plan de Innovación, no obstante, es importante indicar que actualmente esta Dirección se encuentra liderada por el Director de Cobros quien ha asumido de recargo dichas funciones; situación que le preocupa a esta Auditoría, dado que solo el tema de cobros ya es de por sí un tema complejo y de gran impactado institucional, **lo cual podría limitar el direccionamiento y la conducción de un proyecto de alta relevancia, como es el Plan de Innovación el cual tiene un costo aproximado \$ 43 millones.**



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

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

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

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

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2...”*

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

*4.5.2 Gestión de proyectos: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.*

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

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

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





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

*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.*

*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.*

*4.5.3 Controles sobre fondos concedidos a sujetos privados: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer los mecanismos necesarios para la asignación, el giro, el seguimiento y el control del uso de los fondos que la institución conceda a sujetos privados. Lo anterior, para asegurar el debido cumplimiento del destino legal y evitar abusos, desviaciones o errores en el empleo de tales fondos; todo lo cual deberá contemplarse en las regulaciones contractuales, convenios, acuerdos u otros instrumentos jurídicos que definan la relación entre la administración que concede y los sujetos privados...”*

La causa de lo evidenciado obedece a la falta de una posición clara, en cuanto al diseño e implementación del Modelo de Costos de la CCSS, así como la necesidad de integración de un equipo intergerencial que coadyuve a establecer un planteamiento que se ajuste a las necesidades y posibilidades financieras institucionales.

El Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo a/c Gerencia Financiera, manifestó:

Sobre el recargo de funciones:

*“Son decisiones que se han tenido que tomar para darle continuidad al Plan de Innovación, ya que a la fecha no se ha descongelado la plaza de Director que se encontraba a cargo de este proyecto; se consideró el Lic. Luis Diego Calderón, por su conocimiento de SICERE y experiencia en la institución”.*

De la salida de la nómina del Plan de Innovación:



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

*“Desde la Gerencia Administrativa y conjuntamente con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, se valoró extraer el proyecto de la Nómina del Plan de Innovación, considerando que este tema es complejo y particular, por lo que agrega mayor riesgo al Plan; **por esa razón la Gerencia Administrativa ha asumido proyectos complementarios comprometiéndose a establecer los planes de acción para que la información requerida en el ERP esté disponible cuando inicie la fase 1 del Plan”.***

Respecto al cartel para la contratación de la asesoría del modelo de costos:

*“La Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera en efecto recibió de parte de la Dirección del Plan de Innovación el cartel sobre la contratación de una asesoría para el diseño del Modelo de Costos (requisito del ERP), con el fin de brindar aprobación; sin embargo, considerando la rectoría y conocimiento que en materia de costos tiene la Dirección Financiero Contable en conjunto con el Área Contabilidad de Costos, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera solicitó a dichas dependencias la respectiva revisión del cartel. Al respecto, el Área Contabilidad de Costos señaló una serie de riesgos y recomendó desarrollar talleres, donde se definan las necesidades por parte de los usuarios potenciales del sistema de costeo, para los servicios de salud, servicios administrativos y procesos de producción que se deben contemplar en el cartel”.*

Relacionado al direccionamiento de alto nivel:

*“En ese sentido, este despacho considera que no hay una posición institucional con respecto a la definición del modelo de costos, en cuanto al nivel de detalle del costeo que quiere la Caja, y por ende el alcance de la contratación, temas que deben ser dirigidos por el alto nivel; a la fecha no hay una posición clara de la Junta Directiva con respecto al Modelo”.*

Respecto al involucramiento de otras unidades en el modelo de costos:

*“es importante agregar que el 8 de noviembre del 2018, en el despacho de la Gerencia Administrativa, se acuerda conformar un equipo de trabajo intergerencial, para elaborar un cartel para el desarrollo del modelo de costos de la Institución, desde el punto de vista de gestión por resultados, que se integre con otros sistemas en desarrollo y resuelva los requerimientos de la administración...”.*



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

Igualmente, el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente Médico, indicó a esta Auditoría que:

*“Es necesario para un sistema de costos estar en el lugar, ver y sentir lo que pasa en cada una de las unidades médicas. No hemos estado involucrados en el proceso del modelo de costos que se define en el Plan de Innovación. Es importante recalcar que el involucramiento de las unidades locales es indispensable para el éxito de los sistemas y estrategias de automatización que lidera la institución”.*

Por su parte, el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, Director de Cobros a/c Dirección Plan de Innovación, indicó:

*“En la actualidad, nos encontramos a la espera del aval por parte de la Gerencia Financiera para la publicación del cartel para la contratación “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, cuyo resultado o producto, será la definición del modelo de costos institucional en los ámbitos de salud, producción y administrativos, que serían insumo para la parametrización de la solución analítica que proporcionara el ERP.*

*El Plan de Innovación está integrado por tres componentes, uno de ellos el componente de ERP que es liderado por la Licda. Marcela Quesada Fallas, y dentro de este componente se encuentra el desarrollo del Modelo de Costos como parte de los proyectos complementarios a desarrollarse.*

*Los encargados de participar en la definición del Modelo de Costos y aprobar los productos resultantes de la Consultoría antes señalada serían: Área de Costos Institucional, representantes de la Gerencia Médica y del Plan de Innovación, Producción Industrial y de Presupuesto; comisión que será formalizada una vez aprobada la publicación del Modelo de Costos, por parte de la Gerencia Financiera.*

*En la propuesta de Cartel se está señalando que los niveles a considerar para el planteamiento de las necesidades relacionadas al modelo de costos institucionales son los siguientes:*

*Junta Directiva; Presidencia Ejecutiva, Gerencias; cuatro Directores de Sede (Incluye al Director de Producción Industrial); cuatro Directores de Hospitales Nacionales y/o Especializados; tres*



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

*Jefes de Centros de Producción o Manufactura; tres Directores Regionales de Servicios de Salud; dos Directores Regionales de Sucursales y dos Directores de Áreas de Salud o CAIS con nivel Especializado. La firma contratada, deberá efectuar talleres con los niveles antes detallados, para que de acuerdo con su metodología puedan definir el alcance y los objetivos de un nuevo modelo de costeo”.*

Sobre las fuentes de información, manifestó:

*“Fueron definidas en el oficio PIMG-117-2018, indicándose que como parte de la citada integración entre el sistema legado “nómina” y el ERP, se requiere para la operación mínima de los procesos meta establecidos, lo siguiente:*

- 1) Presupuesto Laboral*
- 2) Inventario de Personal*
- 3) Trámites y acciones de personal que impactan presupuesto*
- 4) Pago de nómina*
- 5) Terminaciones de contratos*

*La Dirección del Plan considera de vital importancia que los desarrolladores del Proyecto del Sistema que soporte la nómina institucional contemplen la funcionalidad de cara al ERP -que la información del SPL se integre al ERP-, de forma tal que se disponga de información necesaria para alimentar los procesos incluidos en el ERP y rinda los resultados esperados (tal y como se indicó en oficio PIMG-117-2018). Asimismo, construir las interfaces necesarias para el intercambio de información entre el ERP y los sistemas de Recursos Humanos y Nómina de la CCSS, considerando no solo el tema de contabilidad, sino también presupuesto, costos e información del empleado y su ubicación organizacional (hasta nivel de centro de costo) que es utilizado en procesos como Producción, Mantenimiento, Proyectos, Compras, Control de Activos, Cuentas por Cobrar entre otros”.*

Es importante agregar que en oficio ACC-1429-2018 el 19 de octubre del 2018, la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Jefe del Área de Contabilidad de Costos, expresó:

*“La participación del Área de Contabilidad de Costos, en el Plan de Innovación fue en la definición de esta estructura básica para un costeo por proceso, considerando que lo que se espera es poder llegar a costear servicios en centro de Costos a Nivel Hospitalario, que es prácticamente como se desarrolla en la actualidad, pero ya desconcentrado siendo ejecutado*



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

*por cada Unidad, donde a través de la Plataforma Tecnológica ingresaría todos los conceptos de Gasto y Producción por Unidad Ejecutora, estableciendo los costos de los servicio prestado de acuerdo es esa información.*

*Sin embargo lo anterior, se presentan inquietudes que nos permite llegar a la conclusión que el Modelo de Costeo que se adquiera no está definido correctamente, o está parcialmente definido:*

*El usuario del sistema de costeo es claro que deben ser las Unidades Médicas:*

*Deben definir sus necesidades y que estas estén plasmadas en el resultado que se obtenga*

*¿Qué espera recibir del Modelo, hasta que nivel de detalle?...*

*Están conscientes las Unidades Médicas que se está plasmando en el Plan de Innovación un Modelo de Costos que será de aplicación a nivel de cada centro médico...*

*A las anteriores inquietudes, se adiciona, información sobre esfuerzos que la Gerencia Financiera realiza con la Gerencia Médica, para la renovación de licencias para el uso de plataformas de Grupos Relacionados de Diagnóstico... ”.*

Sobre estos aspectos, la Auditoría Interna en oficio 48198 del 21 de noviembre del 2014 indicó a la Administración Activa, lo siguiente:

*“... Como ya ha sido expuesto por esta Auditoría en el Informe ATIC-149-2014, el Proyecto de Modernización del Sistema Financiero es de considerable impacto institucional, por la relevancia de los procedimientos que conlleva y la necesidad del abordaje integral de la información financiera contable y de costos para la toma de decisiones; por lo que resulta importante que se formulen y ejecuten estrategias de implementación que incluyan todas las medidas para minimizar el riesgo de que los proyectos no logren sus objetivos, no satisfagan los requerimientos o no cumplan con los términos de tiempo y costo preestablecidos.*

Además, en oficio 49300 del 25 de abril del 2017, manifestó:

*“... esta Auditoría informa que la responsabilidad de la validación final de los requerimientos y que estos contemplen los aspectos para el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por la Auditoría Interna, Contraloría General de la República, Auditoría Externa y otros entes fiscalizadores, corresponde a la Administración Activa, a las unidades técnicas y responsables de procesos, así como la valoración de los riesgos asociados a la implementación del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística”.*



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

Finalmente, en oficio AD- ATIC-8135-2018 del 2 de octubre del 2018, la Auditoría solicita a la Presidencia Ejecutiva y Gerentes, el abordaje de:

- “1. (...) monitoreo periódico por parte de las unidades responsables, lo cual es relevante ante los diversos cambios que han surgido en su alcance a través del tiempo.*
- 2. (...) efectiva comunicación entre los equipos que conforman el proyecto, el seguimiento y reporte sobre el avance, así como la gestión óptima de los cambios y riesgos.*
- 3. (...) definir roles, funciones y estructura requeridos para gestionar el plan de innovación; 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.*
- 4. (...) tema de riesgos es necesario garantizar el debido tratamiento de los identificados en el desarrollo de la fase cero, y los que surjan de la ejecución de las fases posteriores, en aras de evitar su materialización y reducir el impacto a nivel de proyecto (...)*
- 5. Tomar medidas de acción inmediatas para atender los factores que han influido en el plazo transcurrido respecto del avance del Plan de Innovación, en detrimento de la oportunidad en el establecimiento del Modelo de Gobierno requerido (...)*
- 6. Garantizar en forma inmediata el cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva emitidos en torno al Plan de Innovación, brindando un informe detallado a ese Jerarca en la brevedad posible sobre el estado actual, y sobre el abordaje actual y proyectado para la debida atención de lo dispuesto por ese Ente (...)*”

Es importante que el jerarca y los titulares subordinados establezcan actividades de orientación y direccionen proyectos estratégicos, en este caso el Modelo de Costos, brindando una guía a los implementadores del nivel de detalle requerido; sin embargo, al no contar con una postura clara de los niveles superiores, sustentados en una propuesta técnica que se ajuste a las necesidades y a las posibilidades financieras, la administración puede estar implementando soluciones que no estén alineadas a las necesidades reales y que podrían comprometer el patrimonio público con pérdidas, despilfarro y uso indebido de los recursos institucionales; impactando consecuentemente en la consecución de las estrategias institucionales.



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

## CONCLUSIÓN

Los resultados del estudio preocupan a esta Auditoría, dado que se observan importantes debilidades en las gestiones efectuadas hasta el momento por la administración activa para diseñar e implantar el Modelo de Costos Institucional, por cuanto no existe una postura de los niveles superiores respecto al tipo de modelo de costos que se requiere en la institución, adicionalmente se observa una desarticulación de los principales actores que tiene la responsabilidad de conducir este proceso, con lo órganos técnicos y usuarios finales, que permita establecer una propuesta bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía, y estricto apego al marco de la legalidad.

Adicionalmente, no se observa que se haya explorado cuáles son las exigencias de requerimientos legales u obligatorios dentro del modelo, como lo son; los requerimientos de la OCDE, las NICSP, entre otros, y el análisis de la integración con otras estrategias que se han venido gestando en la institución en relación con las Plataformas de Grupos Relacionados de Diagnóstico (GDR) y el Expediente Digital Único en Salud, EDUS.

En ese sentido, es fundamental que los hechos evidenciados en este informe, sean considerados por los responsables de la conducción estratégica de la implementación de este Modelo de Costos de la CCSS, de forma que se garantice establecer una propuesta que se ajuste a las necesidades institucionales, considerando la participación de los órganos técnicos en esta materia, así como aquellos actores claves, que posibiliten obtener los requerimientos reales necesarios y lograr enlazar otros proyectos que actualmente están en desarrollo o se encuentran implementados, los cuales podrían aprovecharse sus potencialidades en la propuesta de modelo de costos que la Institución requiere.

## RECOMENDACIONES

**AL LIC. RONALD LACAYO MONGE GERENTE ADMINISTRATIVO A/C GERENCIA FINANCIERA EN CALIDAD DE GERENTE FINANCIERO O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.**

1. Con base en lo señalado en el hallazgo 1 del presente informe, establecer un equipo de apoyo intergerencial, conformado por al menos: Representantes de la Gerencia Médica, Logística, Administrativa, Infraestructura y Tecnologías, Área de Costos de la Dirección Financiera Contable, Dirección de Producción Industrial, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, y Dirección Ejecutiva del Plan de Innovación; con el propósito de presentar una propuesta para implementar el Modelo de Costeo de la CCSS, que sería automatizado a través de la herramienta tipo ERP;



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

siendo esta la estrategia definida actualmente por la administración y como parte de los requerimientos del proyecto del ERP; es importante que este equipo, incluya dentro de los aspectos a valorar:

- 1.1. Elevar a la Junta Directiva las posibles opciones de modelaje de costos que puede asumir la CCSS y el costo financiero que representa cada propuesta, con el fin de tener una posición clara del abordaje y direccionamiento del modelo, desde una visión estratégica, la cual va a permitir darle direccionamiento al proyecto.
- 1.2. La participación de todas las gerencias para definir alcances y necesidades en sus ámbitos de acción.
- 1.3. Los requerimientos legales o de carácter obligatorio relacionados con el costeo de la CCSS, como los solicitados por la OCDE y NICSP.
- 1.4. La relación e integración con proyectos que las gerencias actualmente lideran y que, podrían establecerse relaciones para la definición del costeo, como las Plataformas de Grupos Relacionados de Diagnóstico (GDR), y el EDUS.
- 1.5. Documentar y definir las estrategias para obtener las fuentes de información necesarias que alimenten el Modelo de Costos.

Es importante que la Gerencia Financiera, comunique formalmente al Consejo Gerencial, de las acciones que se están realizando para concretar las propuestas solicitadas.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, remitir a esta Auditoría en el plazo de 6 meses, posterior al recibo del presente informe, los planes de acción y/o procedimientos establecidos donde se haga constar el cumplimiento.

2. Elevar a la Presidencia Ejecutiva la necesidad de emprender las acciones administrativas que correspondan para disponer de un director para el Plan de Innovación, dada la importancia de contar con un funcionario a tiempo completo con experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos, y donde se han asignado recursos importantes para desarrollar una estrategia de gran impacto para la Institución. Situación que fue mencionada por esta Auditoría en oficio 6310 del 19 de marzo del 2018.

Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación, remitir a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, posterior al recibo del presente informe, los planes de acción y/o procedimientos establecidos donde se haga constar el cumplimiento.





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

## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, los resultados del presente estudio se comentaron con el Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo a/c Gerencia Financiera, el 14 de noviembre del 2018, indicando en ambas recomendaciones, estar de acuerdo con los plazos establecidos para su cumplimiento.

## ÁREA SERVICIOS FINANCIEROS

Licda. Jacqueline Picado Sánchez  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Licda. Elsa Valverde Gutiérrez  
**JEFE SUBÁREA**

Lic. Randall Jiménez Saborío  
**JEFE DE ÁREA**

RJS/EVG/JPS/wnq