



Acuerdo de Expectativas

Caja de Seguro Social

Estados Financieros 2011 al 2014

ABRIL 2017
KPMG en Panamá

1. Resumen Ejecutivo y Antecedentes

Resumen Ejecutivo

Nombre del Proyecto Prestación del Servicio de Consultoría para la Evaluación de los Estados Financieros de la Caja de Seguro Social (en las áreas de inventario y reportes financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014)	Identificación del Proyecto ESTADOS FINANCIEROS	
Patrocinador del Proyecto - CSS Migdalia Mendoza, Directora Ejecutiva Nacional de Administración y Finanzas Director del Proyecto - CSS Zaida Gonzalez, Directora de Contabilidad	Fecha de inicio del Proyecto Abril de 2017 Fecha estimada de finalización del Proyecto Agosto de 2017	
Líderes Ejecutivos del Proyecto - KPMG Glenn Tjon Director del Proyecto - KPMG Halil Musa	Versión No. 1.0	Fecha de la versión 28 de abril de 2017

Antecedentes

La Caja de Seguro Social es una entidad autónoma de seguridad social, que otorga a sus asegurados activos, dependientes y pensionados, prestaciones económicas y en salud, de conformidad con los términos, límites y condiciones establecidas en su Ley 51, Orgánica de la Caja de Seguro Social y con las posibilidades financieras, para lo cual debe procurar una estabilidad y sostenibilidad financiera y actuarial.

Adicionalmente, por su condición de entidad pública, está obligada por su Ley Orgánica, a presentar sus Estados Financieros para la aprobación de su Junta Directiva, previo auditó de la Contraloría General de la República; además, de la evaluación que haga la Junta Técnica Actuarial sobre la situación actuarial del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja de Seguro Social.

En atención a ello, la Honorable Junta Directiva de la Caja de Seguro Social, mediante la Resolución N°48,806-2014-J.D. de 30 diciembre 2014, acordó acoger las recomendaciones vertidas por la Junta Técnica Actuarial el 11 de noviembre de 2014, que en su resultado ordenó lo siguiente:



2. Objetivos del Proyecto

Este proyecto tiene como objetivo:

Objetivo:	Prestación del Servicio de Consultoría para la Evaluación de los Estados Financieros de la Caja de Seguro Social (en las áreas de inventario y reportes financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014)
-----------	--

3. Alcance del Proyecto

Dentro del alcance de este proyecto tenemos el análisis de las áreas de inventario y reportes financieros en los aspectos que se detallan a continuación, según aplique:

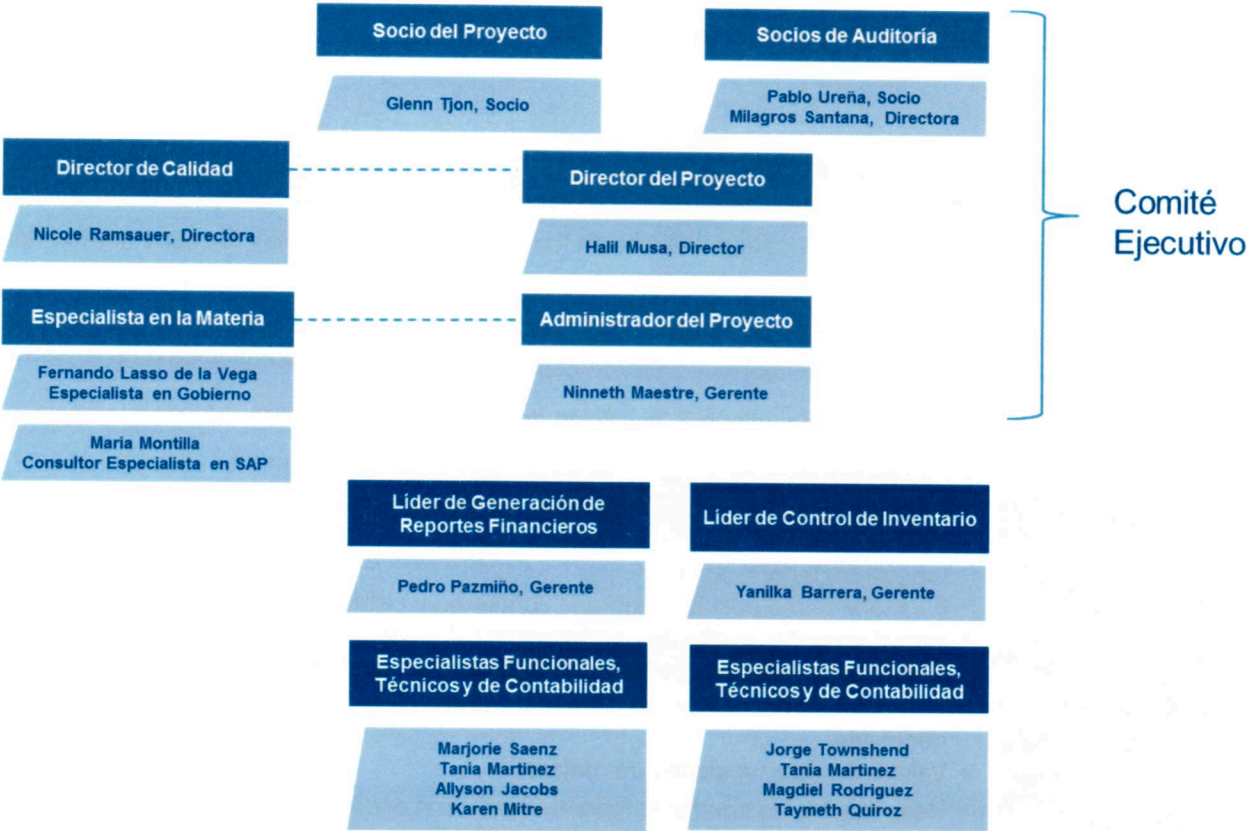
- Análisis y revisión de la clasificación de las cuentas financieras homologadas a las cuentas Gubernamentales.
- Análisis y verificación de los inventarios vs gastos presupuestarios.
- Análisis y verificación de los inventarios con respecto al costo promedio y al precio de referencia.
- Análisis y verificación de los Activos, Pasivos, Fondos Patrimoniales, Ingresos y Egresos con respecto a la clasificación de las cuentas financieras según los Riesgos.
- Reportes e Inteligencia de Negocio

Dentro de las expectativas de la CSS podemos mencionar:

- Validar si el catálogo de cuentas preparado por la Caja de Seguro Social en conjunto con la Contraloría General de la República, que cuenta con 25 dígitos máximo, puede ser emigrado al Sistema SAFIRO.
- Evaluar el impacto que hay en la afectación contable porcentual de los cuatro (4) riesgos y componentes, en relación al módulo de inventario y reporte por riesgos que maneja la Caja de Seguro Social (incluye como se configuran los riesgos, trazabilidad, ejecución y presentación final), a través de los diferentes sistemas:
 - Programa de Administración de los Riesgos
 - Riesgos de Enfermedad y Maternidad
 - Riesgos de Invalidez, Vejez y Muerte
 - Riesgos Profesionales



Estructura del Equipo de KPMG



KPMG coordinará la participación de los miembros de estos equipos en la medida que sea necesaria su participación durante la ejecución del proyecto. Esto se coordinará y comunicará con suficiente tiempo para lograr la participación de cada miembro de equipo de manera efectiva.



Especialistas Funcionales, Técnicos y de Contabilidad	- Ejecución de las actividades y entregables según el enfoque y la metodología a utilizar. - Preparar el material requerido para desarrollar los talleres y participar en las reuniones. - Analizar la información resultante de la investigación y definir las iniciativas de mejora y mapa de ruta. - Revisión de los aspectos contables de cada proceso en revisión (Inventario y reportes financieros). y para los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 - Análisis y revisión de la clasificación de las cuentas financieras y catálogo de cuenta - Análisis y verificación de las inventarios vs gastos presupuestarios. - Análisis y verificación de los inventarios con respecto al costo promedio y al precio de referencia. - Análisis y verificación de las Activos, Pasivos, Fondos Patrimoniales, Ingresos y Egresos según los riesgos o programas. - Evaluación del impacto que hay en la afectación contable de los cuatro (4) riesgos o programas y sus componentes.
---	---

6. Descripción de Partes Interesadas

Matriz de Roles y Responsabilidades de la Caja de Seguro Social

Rol	Responsabilidades
Patrocinador del Proyecto	- Ofrece Patrocinio a alto nivel. - Participar de las reuniones de avance del proyecto. - Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto. - Proporciona orientación y dirección al Administrador del Proyecto y equipo de Proyecto - Aprueba los entregables finales. - Evalúa la efectividad de los recursos externos e internos y provee realimentación de los resultados. - Apoya a la resolución de conflictos de alto nivel.
Directora del Proyecto	- Encargado de establecer la dirección del proyecto. - Encargado del cumplimiento de los objetivos del Proyecto. - Funciona como guía en cuanto al contenido y calidad de los entregables. - Dar solución efectiva y a tiempo de decisiones que afecten al proyecto.



7. Descripción de los Entregables

Con la finalidad de cumplir con las necesidades actuales de la Caja de Seguro Social, hemos definido nuestro enfoque metodológico considerando cuatro (4) fases, de las cuales se emitirán los siguientes entregables:

FASE I – PLANIFICACIÓN - ACUERDO DE EXPECTATIVAS	
Actividades	Planificar la movilización y coordinación de todos los recursos y procedimientos requeridos para la correcta realización del proyecto, así como los esquemas o protocolos que se manejaran para seguimiento, comunicación y control del proyecto.
Entregable	El Acuerdo de Expectativas debe incluir: ▪ Resumen Ejecutivo y Antecedentes. ▪ Objetivos y Alcance del Proyecto. ▪ Estructura del Equipo de Consultores. ▪ Matriz de Responsabilidades ▪ Descripción de los Entregables. ▪ Descripción de partes interesadas. ▪ Plan de Comunicación. ▪ Protocolo para Resolución de Conflictos. ▪ Plan de Proyecto o cronograma. ▪ Matriz de riesgos iniciales con impactos en tiempo, recursos, alcance y calidad ▪ Plan de administración de riesgos
FASE II – INFORME DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	
Actividades	El informe de las Oportunidades de Mejoras debe presentarse en un portafolio de oportunidades de mejoras que sirvan como insumo para la definición de iniciativas y/o alternativas de solución. Estas oportunidades estarán basadas en los hallazgos, recomendaciones y beneficios identificados en el análisis del estado actual.
Entregable	El informe debe describir la situación actual de las Áreas en Análisis, desde las siguientes perspectivas: ▪ Ambiente de control y riesgo. ▪ Estructura organizativa. ▪ Procesos ▪ Información y comunicación ▪ Datos

- Equipo del Proyecto debe cumplir e impulsar el Plan de Comunicación
- Los mensajes de comunicación debe ser precisos y concisos
- Alinear la estrategia de comunicación con la cultura existente y utilizar los canales de comunicación definidos
- Mantener una comunicación consistente y permanente
- Anticipar y abordar las preocupaciones de manera proactiva
- Fomentar la comunicación bidireccional, comentarios y sugerencias para mejorar el proceso
- Enfoque en el éxito y los logros del Proyecto

Esta tabla de eventos de comunicación provee, en forma resumida, las actividades a ser realizadas entre las partes interesadas durante las diferentes fases del Proyecto.

Plan de Comunicación:

Actividad	Responsable	Objetivo	Medio / Frecuencia	Participantes
Avance del Proyecto, seguimiento de riesgos y notificación de aspectos claves del Proyecto	PMO de KPMG	• Comunicar logros alcanzados, situaciones, retos identificados y acciones requeridas. • Revisar a detalle los riesgos identificados durante el transcurso del Proyecto y monitorearlos. • Discutir y revisar temas que pudieran tener un impacto en la gestión y desarrollo del Proyecto.	Reunión quincenal	Líderes de áreas de KPMG, Equipo Ejecutivo de KPMG, Director del proyecto de la CSS, PMO de la CSS y Líderes Funcionales de la CSS
Coordinación de actividades del proyecto	PMO de KPMG	Revisar, comunicar y coordinar las actividades a ser realizadas durante el Proyecto y dar seguimiento a los compromisos adquiridos.	Reunión semanal	PMO CSS y PMO KPMG
Revisión de Entregables	PMO de la CSS	• Recibir actualizaciones sobre el progreso del proyecto y atender riesgos cuando amerite. • Evaluar y valorar a través de certificaciones, en un periodo no mayor a 5 días laborales, los entregables.*	Reunión mensual	Comité de Dirección de la CSS y Equipo Ejecutivo de KPMG
Sesiones de Actualización	PMO de KPMG y PMO de la CSS	Por medio de estas sesiones se busca actualizar a la Dirección Ejecutiva Nacional de Comunicaciones (DENC) para coordinar la comunicación de la información que se desea compartir a nivel interno y externo de la CSS.	Reunión mensual	Patrocinador de la CSS, DENC de la CSS, PMO de la CSS, Equipo Ejecutivo de KPMG



DECIMA SEGUNDA: RESPONSABILIDAD DEL CONSULTOR

EL CONSULTOR se obliga a brindar un servicio eficiente con responsabilidad y de buena calidad sin condiciones o limitaciones que afecten a LA CAJA.

EL CONSULTOR será responsable por los daños y perjuicios que cause a terceras personas o bienes de terceros, como consecuencia o con motivo de la ejecución del servicio del presente Contrato, siempre que haya dolo, culpa o negligencia de su parte y exonerará a LA CAJA de cualquier responsabilidad en este sentido.

DECIMA TERCERA: FIANZA DE CUMPLIMIENTO

Para garantizar el fiel cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas por media del presente contrato, EL CONSULTOR, ha presentado Fianza de Cumplimiento de Contrato No. expedida por, ASSA Compañía de Seguro por la suma de B/.114,125.00 que representa el 25% del monto total del contrato. Esta fianza se mantendrá vigente durante la ejecución del Contrato y por un (1) año más, después de aceptado finalmente EL SERVICIO por LA CAJA.

Esta fianza garantiza el cumplimiento de un contrato u obligación de ejecutar fielmente su objeto y, una vez cumplido este, de corregir los defectos a que hubiera lugar. Su vigencia corresponde al periodo de ejecución del contrato principal, más el término de un (1) año, si se tratará de bienes muebles para responder por vicios redhibitorios, tales como mano de obra, material defectuoso o cualquier vicio o defecto en el objeto del contrato, y para el término de tres años, para responder por defectos de reconstrucción o de construcción de la obra o bien inmueble.

DECIMA CUARTA: RESOLUCION DEL CONTRATO

El presente contrato quedará resuelto administrativamente por cualquiera de las siguientes causales previstas en el artículo 113, 115 y 116 del Texto Único de la Ley 22 de 27 de junio de 2006:

1. El incumplimiento de las cláusulas pactadas.
2. La muerte del contratista, en las cases en que deban producir la extinción del contrato conforme a las reglas del Código Civil, si no se ha previsto que puede continuar con los sucesores del contratista, cuando sea una persona natural.
3. La quiebra o el concurso de acreedores del contratista, o para encontrarse este en estado de suspensión o cesación de pagos, sin que se haya producido la declaratoria de quiebra correspondiente.
4. La incapacidad física permanente del Contratista, certificada por médico idóneo, que le imposibilite la realización de la obra, si fuera persona natural.
5. La disolución del contratista, cuando se trate de persona jurídica, o de alguna de las sociedades que integran un consorcio o asociación accidental, salvo que los demás miembros de la asociación o del consorcio puedan cumplir el contrato.

Cuando la causal de resolución de este Contrato sea la falta de cumplimiento de alguna de las obligaciones que asume EL CONSULTOR, o de alguna de las mencionadas en esta Clausula, La Caja de Segura Social quedara facultada de pleno derecho para resolverlo

11. Plan de Administración de Riesgos

Plan de Gestión de Riesgos

La Administración y gestión de los riesgos es fundamental para la consecución de los objetivos propuestos en todo Proyecto ya que la gestión de los mismos se constituye como parte integral de las buenas prácticas gerenciales.

El proceso de administración de riesgos se basa en un método lógico y sistemático que interactúa con todas las áreas involucradas en el desarrollo del Proyecto, por ende, el identificar y comunicar los riesgos se constituye en un elemento fundamental para la buena administración de los riesgos, el cual permitirá la identificación de oportunidades de mejora como también evitar o mitigar pérdidas en tiempo, costos u otros recursos de manera oportuna.

Para una buena gestión y administración de los riesgos es importante que existan directrices claras para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos, ya que con estas se podrá deslindar responsables para la atención de aquellos riesgos que se consideren prioritarios y se puedan crear los respectivos planes de acción para la mitigación y/o control de los mismos.

Las directrices generales para la administración de los riesgos se enfocan en dos pilares fundamentales.

- **Comunicación:** Para todos los niveles y áreas de trabajo será un deber el tener que comunicar cualquier situación de riesgo el cual permita evaluar su impacto en el desarrollo del Proyecto para que se pueda gestionar de manera oportuna y así se pueda mitigar o controlar dicho riesgo. Las comunicaciones se darán de acuerdo a lo establecido en el Plan de Comunicaciones del Proyecto.
- **Compromiso:** Para todos los niveles y áreas de trabajo será un deber atender cualquier situación de riesgo que se determine dentro de su área de acción y brindar posibles soluciones para mitigar o controlar los riesgos identificados.

Proceso de Gestión de Riesgos

Las actividades claves son:

- **Identificación de Riesgos,** es donde las partes interesadas describirán en una lista los eventos potenciales que podrían afectar el Proyecto.
- **Evaluación y Análisis de Riesgos,** es donde el Administrador de Riesgo clasificará, evaluará y analizará cada riesgo identificado de acuerdo a su impacto, probabilidad y factor de prioridad.



Matriz de Riesgos Iniciales

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Estimación de Riesgo	Plan de Mitigación	Responsable
Retrasos o inconvenientes en el proyecto por la falta de claridad en los niveles de escalamiento de situaciones en el proyecto	Alto	Alto	Alto	Las situaciones deberán ser atendidas en primera instancia por el PMO del proyecto de KPMG y PMO del Proyecto por parte de CSS para su gestión y solución. Para los casos donde se requiera escalar la situación, se deberá dirigir la misma al Patrocinador del Proyecto (CSS) y al Socio y/o Director del Proyecto (KPMG).	Patrocinador del Proyecto CSS Socio del Proyecto Director del Proyecto PMO del Proyecto KPMG PMO del Proyecto CSS
Ausencia o retraso en la disponibilidad de los usuarios en compromisos programados (reuniones, workshops)	Alto	Medio	Alto	Lograr el compromiso de los líderes en la reunión de Kick-off. Mantener informados a los líderes del proyecto de toda coordinación de requerimiento de usuarios para reuniones de trabajo. Planificar tiempos de asignación al proyecto sin afectar los compromisos del proyecto debido a sus tareas diarias.	Patrocinador del Proyecto CSS Líderes del Proyecto KPMG Gestores del Proyecto de CSS PMO del Proyecto KPMG PMO del Proyecto CSS
Falta de disponibilidad de información requerida para la ejecución del proyecto	Alto	Medio	Alto	Coordinación anticipada a través de requerimientos de información formales para solicitar toda información requerida en cada fase del proyecto. Seguimiento a las fechas de solicitud y entrega de información.	Gestores de Proyecto de CSS PMO del Proyecto KPMG PMO del Proyecto CSS
Tiempo de respuesta para la aprobación de los entregables	Alto	Alto	Alto	Proporcionar avances parciales para la pronta revisión del avance por los responsables.	Patrocinador del Proyecto CSS Líder del Proyecto KPMG Gestor del Proyecto de CSS PMO del Proyecto KPMG PMO del Proyecto CSS
Entregables generados o la gestión del proyecto no satisfacen las expectativas	Alto	Bajo	Moderado	Planificar reuniones de avance semanales para el seguimiento del cumplimiento del proyecto y revisar la calidad y alcance de los entregables.	Patrocinador del Proyecto CSS Líder del Proyecto KPMG Gestores del Proyecto de CSS PMO del Proyecto KPMG PMO del Proyecto CSS

Contactos

Glenn Tjon

Socio

T +507 208-0700

E gtjon@kpmg.com

Halil Musa

T +507 208-07000

E hmusa@kpmg.com

Ninneth Maestre

Gerente

T +507 208-07000

E nmaestre@kpmg.com

www.kpmg.com.pa



© 2017 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Impreso en Panamá.

Este entregable ha sido realizado por KPMG, una sociedad civil panameña y una firma miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza, y está en todos los aspectos sujeta a la negociación, acuerdo y firma de una carta convenio o un contrato específicos. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro.



Informe de Oportunidades

"SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS
ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL
(INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011,
2012, 2013 Y 2014)"

CAJA DE SEGURO SOCIAL

Junio 2017

KPMG Panama

Contenido

1	Resumen Ejecutivo	3
2	Contenido del Reporte	5
3	Enfoque del Trabajo	7
4	Diagnóstico de la Situación Actual	10
5	Resumen del Alcance del Trabajo	77
6	Glosario de Términos	81

1 Resumen Ejecutivo

La Dirección General de la Caja del Seguro Social (en adelante CSS), cumpliendo con una solicitud expresada por su Junta Directiva, ha solicitado los servicios profesionales de asesoría para analizar y definir los requerimientos, e identificar oportunidades de mejora que la CSS debe implementar en el corto y mediano plazo, con el objetivo de que la CSS cuente con información financiera confiable en cada uno de sus Programas, por lo que la CSS procede a la contratación del “SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)”.

Debido a que la CSS está en la obligación de cumplir lo establecido en las Normas de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá, 3.2.3.2 Estados Financieros, en donde se indica que “El Sistema de Información y comunicación debe producir Estados Financieros, información presupuestaria y complementaria, oportuna y confiable para apoyar el proceso de adopción de decisiones en la administración de la entidad y para el proceso de consolidación de los Estados Financieros. La información financiera producida se presentará de conformidad a los reglamentos para la preparación de la información financiera de las entidades del Estado emitidas por la Contraloría General de la República y la Ley del Presupuesto General del Estado”, es indispensable que el sistema con el que se cuente provea la información de todas las operaciones y permita la emisión de los reportes, oportunos y confiables, para la toma de decisiones por parte de la Administración. Estas mismas Normas obligan a que toda la documentación de las transacciones deba ser completa, exacta y adecuada para garantizar su control y registros.

Cabe señalar que la Norma 3.3.4, Normas de Control Interno para el área de Contabilidad Gubernamental, describe que el sistema contable de las instituciones públicas debe estar orientado, fundamentalmente, hacia la obtención de Estados Financieros e información financiera basada en principios y prácticas de contabilidad de aceptación general que constituyen elementos importantes para la toma de decisiones. Toda entidad pública debe garantizar, a través de procedimientos, que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentadora que los respalde, para su verificación posterior. Adicionalmente, el último Estado Financiero auditado disponible para la ciudadanía corresponde al del período terminado el 31 de diciembre del 2012.

Tal como quedó establecido en el contrato y Acuerdo de Expectativas entre la CSS y KPMG, el objetivo de esta consultoría es realizar una evaluación de los Estados Financieros de la CSS enfocándonos en las áreas de Inventario y la generación de Reportes Financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 para analizar e identificar oportunidades de mejora para que la CSS cuente, una vez implementadas las mejoras, con información financiera confiable y pueda generar Estados Financieros confiables.

Para esta consultoría se definieron cuatro entregables que cubren las cuatro fases de este servicio, las cuales son:

1. Acuerdo de Expectativas

La primera fase fue de planificación del proyecto, donde se presentó el primer entregable denominado "Acuerdo de Expectativas " que contenía las bases del proyecto en cuanto a la organización del mismo considerando las aristas de personal, comunicación y gestión del proyecto.

2. Informe de Oportunidades

La segunda fase se estará presentado el entregable "Informe de Oportunidades", el cual será elaborado para crear consenso en la actual operación de la CSS, así como para entender el impacto de las posibles oportunidades de mejora. Adicionalmente, este informe incluirá un detalle de las oportunidades de mejora y su nivel de complejidad para su implementación.



3. Informe de Priorización de Iniciativas

La información de la segunda fase servirá de sustento para el "Informe de Priorización de Iniciativas" que es el entregable de la tercera fase.

4. Mapa de Ruta

El mapa de ruta contiene las iniciativas, dependencias y secuencias entre las iniciativas y un estimado de la duración por cada iniciativa, presentada de forma gráfica estilo "Gantt".

Nuestro trabajo se basa en un enfoque general del manejo del Inventario y del Ciclo de Cierre Contable y Reportes, el cual se subdivide en varios sub-procesos y actividades.

Basados en el Ciclo de Procesamiento veremos las cuentas de Inventario, y dentro del Ciclo de Cierre, Consolidación y Reportes veremos el resto de las cuentas contables del Mayor General. Este enfoque contempla la revisión de varias dimensiones de la gestión y actividades ejecutadas por la CSS. Estas dimensiones denominadas "Perspectivas de Revisión" son:

- Ambiente de Control y Riesgo.
- Estructura Organizativa (que incluye estructura, roles y responsabilidades)
- Procesos (que incluye políticas, procedimientos y gobernanza)
- Información y Comunicación (que incluye Tecnología)
- Datos

2 Contenido del Reporte

2.1 Propósito del Documento

El propósito de este documento, “Informe de Oportunidades”, es describir la situación actual y las oportunidades de mejora que sirven como base para la generación de Estados Financieros confiables de la CSS. Las oportunidades identificadas son producto de entrevistas, el análisis de la información suministrada y recolectada de las áreas de Inventario y Reportes Financieros y evaluación de la posibilidad de adoptar prácticas comúnmente aceptadas. Este análisis se realizó con un enfoque basado en las siguientes perspectivas:

- Ambiente de Control y Riesgo.
- Estructura Organizativa.
- Procesos
- Información y Comunicación
- Datos.

Los hallazgos identificados en el diagnóstico del estado actual y las recomendaciones con sus beneficios se presentarán en un cuadro de oportunidades de mejoras, las cuales servirán de insumo para la definición de iniciativas y/o alternativas de solución.

2.2 Alcance del Reporte

Este reporte se enfoca en la evaluación de los procesos de Inventario y Reportes Financieros y sus subprocesos para entender su afectación durante la preparación y presentación de los Estados Financieros de la CSS. Estaremos revisando información correspondiente y disponible de los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Para el análisis del proceso de Inventario estaremos evaluando los subprocesos de: Recepción de Mercancía, Almacenamiento, Despacho y Entrega, Devoluciones, Reportes y Gestión de Inventarios Físicos. Para el análisis del proceso de Reportes Financieros estaremos evaluando los subprocesos de: Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Libro Mayor, Conciliación Financiera, Reportes y Gobierno de Procesos.

Con relación a la información solicitada sobre los movimientos de inventario del 2011, debido a que estos registros se encuentran microfilmados, no logramos hacer un cruce de los saldos logísticos con el mayor general mediante uso de sistemas tecnológicos de revisión que utiliza la firma. Esta data no fue considerada en nuestro análisis y nos apoyamos en los resultados de las evaluaciones que realizamos en la data de los años 2012 a 2014 para la sustentación de los hallazgos.

2.3 Estructura del Documento

Este reporte ha sido estructurado en los siguientes capítulos:

- Resumen Ejecutivo: presenta un resumen del trabajo realizado.
- Contenido del Reporte: define el propósito, el alcance, la estructura, el uso y la audiencia de este reporte.



- **Enfoque de Trabajo:** brinda una descripción breve de la metodología utilizada para realizar el trabajo, en donde se incluye un cuadro resumen de las estadísticas del levantamiento de la información para ambas áreas dentro del alcance y un detalle sobre como realizamos la revisión de los puntos contractualmente pactados y que forman parte del alcance de los servicios de esta consultoría.
- **Diagnóstico de la Situación Actual:** contiene una descripción de la situación actual de las áreas bajo estudio, incluyendo el flujo de los procesos revisados y un cuadro que detalla por proceso los hallazgos, recomendaciones y beneficios producto del estudio realizado.
- **Resumen del Alcance del Trabajo:** resume los nueve (9) aspectos críticos determinados en el contrato que ampara este trabajo, específicamente en la cláusula tercera denominada "Alcance del Trabajo".
- **Glosario de Términos:** donde se detallan y definen los términos utilizados en este documento para facilitar el entendimiento del lector.

2.4 Uso del Documento

Este documento brinda un entendimiento inicial de la situación actual de las áreas de Inventario y Reportes Financieros, mostrando elementos claves o perspectivas de asociación con el objetivo de identificar y plasmar recomendaciones que la alta dirección de la CSS debe considerar y evaluar con relación a su posterior incorporación en sus operaciones.

Durante de la evaluación de las áreas en estudio, hemos encontrado oportunidades de mejora que no son directamente ligadas a la preparación y generación de los Estados Financieros, sin embargo nos parece de valor agregado incluir estas oportunidades en el documento.

2.5 Audiencia

Este documento está dirigido a los líderes de área de Inventario, Logística y Contabilidad, así como a los Directores de las áreas de Inventario y Reportes Financieros. Es recomendable revisar y evaluar el documento de forma integral tomando en consideración las perspectivas y la orientación hacia procesos.

3 Enfoque del Trabajo

KPMG utilizó un enfoque de trabajo basado en entrevistas y levantamiento de información sobre la situación actual con el objetivo de obtener un entendimiento completo de los procesos de Inventario y Reportes Financieros relevantes para la preparación y generación de Estados Financieros confiables para la CSS.

Parte de la metodología utilizada para realizar esta segunda fase del proyecto se basó en la utilización de la siguiente secuencia de actividades:

1. Recolección de información
2. Análisis de la información
3. Determinación de los hallazgos y las oportunidades de mejora.

Durante el ciclo de recolección de información, el cual tuvo una duración de 6 semanas aproximadamente, se realizaron múltiples entrevistas con el personal asociado a las tareas o funciones de Inventario y Reportes Financieros con el objetivo de lograr un entendimiento de la situación actual y poder ir identificando hallazgos por proceso o subproceso. Los hallazgos fueron creados en base a la experiencia y conocimiento del equipo de trabajo y la evaluación de prácticas comúnmente aceptadas en las áreas mencionadas. Posteriormente, una vez validados dichos hallazgos con el personal relacionado, se desarrollaron las oportunidades de mejora y se definieron los beneficios de la implementación de las mismas.

3.1 Ciclo de Trabajo – Metodología

Como parte de la metodología para realizar el ciclo del trabajo de esta segunda fase del proyecto, se utilizó la siguiente secuencia de actividades:

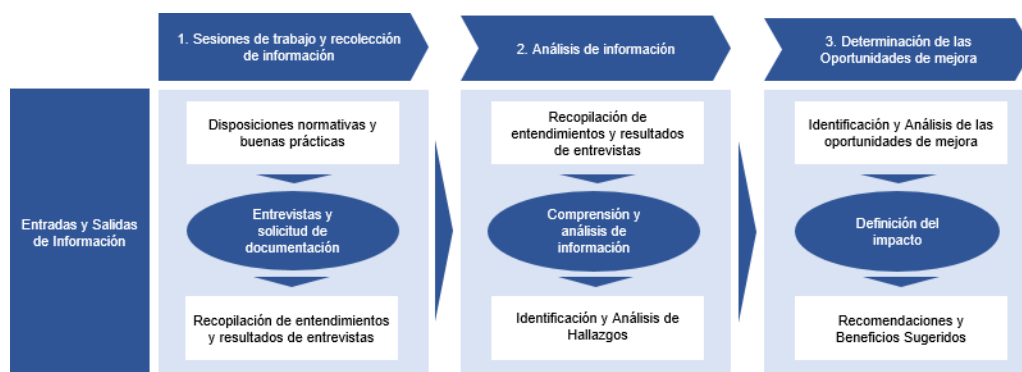


Figura 1

3.2 Resumen del Levantamiento de la Información

Se presentan adjunto las estadísticas del levantamiento de la información realizado para cada etapa del ciclo de trabajo presentado en la gráfica anterior y para cada área de análisis.

Área Evaluada	Tiempo de Entrevistas	Cantidad de Entrevistas	Cantidad de Entrevistados	Cantidad de Procesos	Cantidad de Hallazgos
Inventario	6 semanas	19 entrevistas	55 entrevistados	1 macro proceso 7 procesos 17 subprocesos	33
Reportes Financieros	4 semanas	21 entrevistas	25 entrevistados	1 macro proceso 5 procesos 40 subprocesos	46
Estructura Organizativa	4 semanas	42 entrevistas	42 entrevistados	1 macro proceso	14

Adjunto se lista el personal entrevistado:

Inventario:

Lic. Alain Jacinto
 Lic. Yazfa de Armuelles
 Lic. Azael Rodríguez
 Lic. Blas Gómez
 Lic. Brenda Canto
 Lic. Carlos Gaitán
 Lic. Cheyla Urriola
 Lic. Clarixa Núñez
 Lic. Cristina Ortega
 Lic. David Cuesta
 Lic. Dayra Reyes
 Lic. Demetrio Diamantópulos
 Lic. Eliecer Chavarría
 Lic. Ericka Frías
 Lic. Eusebio Rivera
 Lic. Genaro Cevallos
 Lic. Gilberto Quijada
 Lic. Giorgio Martínez
 Lic. Gisela de Araúz
 Lic. Heraclio Herrera
 Lic. Itzel López
 Lic. Ivette González
 Lic. Javier Ruiz
 Lic. José Bernal
 Lic. José Llorente
 Lic. Julio Caballero
 Lic. Julio Cárdenas
 Lic. Leonel Toribio
 Lic. Linda Ramos
 Lic. Luis Bustamante
 Lic. Luis Domingo Samaniego
 Lic. Luis Olmos



Lic. Luis Villarreal
Lic. María Cerrud
Lic. Maritza Juarez
Lic. Yadira de Martínez
Lic. Onel Quiroz
Lic. Petra Campos
Lic. Jessica Pinto Quiróz
Lic. René Fuentes
Lic. Rubén Gonzalez
Lic. Samir Reyna
Lic. Samir Rodríguez
Lic. Héctor Velarde
Lic. Victorina Arcia
Lic. Walter Franco
Lic. William Pui
Lic. Yara Monteverde
Lic. Yeni Bal
Lic. Yízel Núñez
Lic. Zuleika Ávila
Lic. Eladio Carreño

Reportes Financieros:

Lic. Walter Franco
Lic. Mariela de Cervantes
Lic. Nayla Cruz
Lic. Viveca Hull
Lic. Vielka López
Lic. Carlos Torres
Lic. Luis Carlos Madrid
Lic. Jaime Castañeda
Lic. Linda Ramos
Lic. Luis Villarreal
Lic. Manuel Mira
Lic. Melina Díaz
Lic. Yaniselly Rodriguez
Lic. Zaida Gonzalez
Ing. Aldo Aldeano
Ing. Boris Cedeño
Lic. Maribel de Berguido
Lic. Melina Díaz
Lic. Ariadna Clark
Lic. Gisela Valdes
Lic. Dayra Gallego de Larrinaga
Lic. Mariela Contreras
Lic. Octavio Perez
Lic. Sergio Aleman
Lic. Jose Mora



4 Diagnóstico de la Situación Actual

Esta sección describe la situación actual de cada una de las áreas de análisis según el flujo de procesos detectado y se detalla el cuadro de hallazgos, recomendaciones y beneficios según la perspectiva.

Se presenta a continuación la definición de cada columna de los términos utilizados en el Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Oportunidades de mejora con el objetivo de mantener el mismo entendimiento sobre cada uno de los términos trabajados:

- **Hallazgo / Oportunidad de Mejora:** Es la evidencia obtenida de una oportunidad para mejorar o introducir controles, evitar una desviación o incumplimiento real o potencial contra una normativa, política, procedimiento o requisitos utilizados como referencia y que rigen la operación de la CSS; así como la oportunidad de aplicar prácticas comúnmente aceptadas y prácticas líderes en la gestión y administración de Estados Financieros en el sector público.
- **Descripción del Hallazgo / Oportunidad de Mejora:** Descripción detallada de la situación actual identificada como hallazgo u oportunidad de mejora. Mediante la descripción explicamos el contexto del hallazgo u oportunidad de mejora. El nivel de detalle tiene como objetivo proveer suficiente contenido y evidencia para la evaluación y validación oportuna por parte de funcionarios de la CSS del hallazgo presentado.
- **Recomendación:** Una recomendación es una sugerencia o propuesta que se hace para atender un hallazgo u oportunidad de mejora para establecer un curso de acción que represente un beneficio a la operación de la CSS. La recomendación va en función a poder solventar o mitigar el hallazgo con un nivel aceptable de probabilidad de éxito a corto o mediano plazo.
- **Beneficio:** Es el resultado esperado a corto y mediano plazo una vez implementada la recomendación. Además de beneficios asociados a la preparación y presentación de estados financieros confiables, también estamos incluyendo en algunos casos beneficios ligados a la eficiencia y eficacia en las áreas evaluadas.
- **Perspectiva:** Es el enfoque se debe considerar mediante el análisis de los siguientes elementos de soporte:
 - **A&R - Ambiente de Control y Riesgo:** Actividades de control (manuales o automáticas) que mitigan posibles riesgos relacionados con las disposiciones legales, políticas, permisos, accesos, segregación de funciones, procedimientos, reglamentos y normas (que sean aplicables) de la CSS. También incluye temas relacionados con la falta de la debida identificación de riesgos en los procesos que puedan afectar el correcto desarrollo de los procesos.
 - **EO - Estructura Organizativa:** Los roles y responsabilidades, líneas de responsabilidad y autoridad claras, segregación de funciones, verificación de funciones y temas de capacitación.
 - **P - Procesos:** Procesos, actividades, tareas, procedimientos que la CSS ha establecido para cumplir con sus objetivos relacionados con la Gestión del Inventario y Reportes Financieros y así poder obtener los resultados esperados de estos procesos.
 - **I&C - Información y Comunicación:** Registro y uso de información de forma veraz, exacta y oportuna, que permita a los funcionarios de la CSS llevar a cabo sus responsabilidades

asignadas; considerando las herramientas, sistemas de información y tecnología utilizados actualmente.

- D - Datos: La calidad de los datos contenidos en los sistemas de la CSS, los cuales son la base para generar la información de los Estados Financieros. Temas relacionados con la calidad de los informes que se generan o la falta de reportes relevantes para la toma de decisiones.
- Impacto: Posible(s) afectación(es) por no implementar la recomendación sugerida en la Administración y Gestión del Inventario y Reportes Financieros de cara a la preparación y presentación de estados financieros confiable.
- Complejidad: Se mide alta, media o baja dependiendo al nivel que se requiere para diseñar, implementar y ejecutar la misma desde el punto de vista técnico, gente, organizacional y funcional.
 - Baja: Recomendación que requiere de ajustes menores a la aplicación, creación de un interfaz básico, actualización y desarrollo de manuales y procedimientos, capacitación de usuarios finales. No requieren de cambios en la organización y se mantiene en general el proceso existente.
 - Media: Recomendación que requiere de cambios importante en la funcionalidad de la plataforma tecnológica y en los procesos. Adicionalmente requiere de cambios menores en la estructura organizacional y la definición de nuevos roles y responsabilidades.
 - Alta: Recomendación que requiere de cambios fundamentales en la arquitectura tecnológica y funcional de la solución y estructura organizacional. Estos cambios son transformacional y estratégicos.

4.1 Inventario

4.1.1 Situación Actual – Inventario

La Caja de Seguro Social maneja 10 tipos de inventarios que son: Alimentos y Bebidas, Textiles y Vestuario, Combustible y Lubricantes, Productos de Papel y Cartón, Productos de Químicos y Conexos, Materiales para Construcción y Mantenimiento, Útiles y Materiales Diversos, Piezas, Repuestos y Accesorios, Enseres de oficina y otros. Cuenta con los siguientes Centros de Distribución Almacén 10-10 (Panamá), Almacén 10-15 (Panamá), Almacén de Divisa y Almacén de Chiriquí que tienen el propósito de abastecer de productos a las diferentes Unidades Ejecutoras.

En mayo 2012 la Caja de Seguro Social implementa la plataforma tecnológica SAP, de ahora en adelante "SAFIRO" que fue implementada a nivel de Unidad Ejecutora y Almacenes y que vendría a reemplazar al sistema Mainframe, tanto a nivel contable, como de registros manuales a nivel logístico. El diseño y la estructura implementada de SAFIRO cuentan con una sola Sociedad Financiera (1.10) con costos asociados a un plan de cuentas. No existe una sociedad PA que permita ver el estado de resultados por línea de negocio, ya que no fue definido de esa manera. Existe la sociedad CO que no tiene centros de beneficio, por como se modeló para la operación, ya que en su inicio no se consideró hacer una estructura de centros a nivel de costo. La estructura diseñada e implementada si tiene una definición desde el punto de vista de presupuesto. La CSS cuenta con un solo centro el cual tiene asociados 175 almacenes, razón por el cual movimientos de traspaso de productos entre los 175 almacenes no contabiliza.

A continuación se presenta el Diagrama de Descomposición de Procesos que explica el desglose por nivel de los procesos dentro del área de Inventario y que ha sido utilizado como base para realizar este Análisis de la Situación Actual:

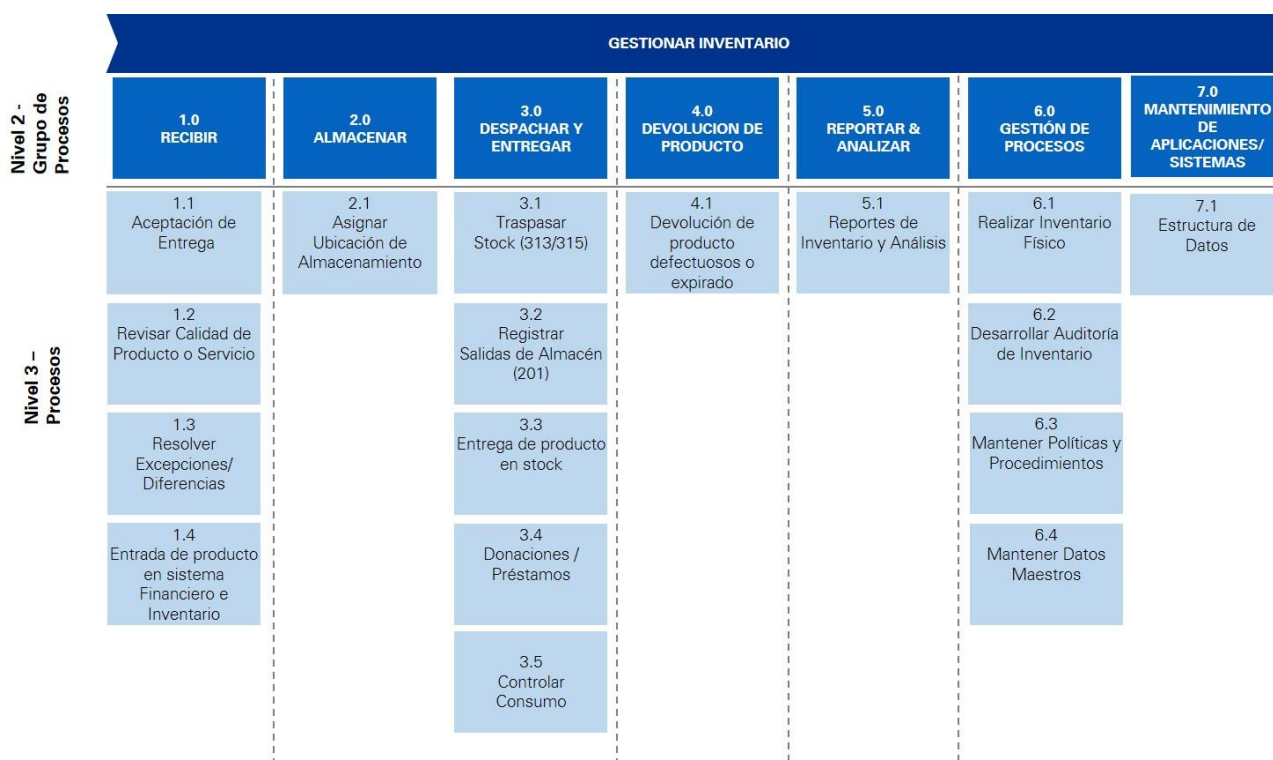


Figura 2

1.0 Recibir

Actualmente, los Centros de Distribución se abastecen de proveedores para poder realizar sus despachos de producto. En el caso de los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí, estos son atendidos por los Almacenes 10-10 y 10-15, ubicados en la provincia de Panamá. La CSS cuenta en este momento con una iniciativa para trasladar las existencias y operaciones del Almacén 10-10 hacia el Almacén 10-15.

Del mismo modo, cada Unidad Ejecutora, en función de su nivel de atención, servicios peticionarios y presupuesto aprobado, puede realizar compras, con lo cual también está en capacidad de gestionar recepciones de productos de proveedores y darle entrada en el sistema SAFIRO, tal como se refleja en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Inventario para Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución de la Región Metropolitana y en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Inventario para Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Interior del País.

Para este proceso se identificaron hallazgos sobre gestión de riesgos y controles, ineficiencia de la integridad de datos, fallas en la gestión de la información y comunicación entre las aplicaciones que apoyan el proceso. Por ejemplo:

- Redundancia en la captura de datos durante el proceso de recepción de productos
- Créditos inapropiados a los gastos de inventarios
- Segregación manual de los Riesgos utilizados, que pueden resultar en errores e inconsistencias en la segregación
- Limitantes en la unidad de medida del producto, que pueden generar inconsistencias en el registro y cálculo de costos
- Fluctuaciones importantes de la valorización del inventario

2.0 - 3.0 Almacenar, Despachar y Entregar

Actualmente, cada uno de los Centros de Distribución mencionados se apalanca en el sistema SAFIRO para realizar recepciones de productos que son almacenados y gestionados en los almacenes. Los Centros de Distribución cuentan con dos métodos para asignar las posiciones de lotes de productos. En el caso de los Almacenes 10-10 y 10-15 la asignación de posiciones es manual. En el caso de los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí, como se refleja en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Inventario para Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Interior del País, se tienen ubicaciones preestablecidas, las cuales son asignadas por un Sistema de Gestión de Inventarios (WMS - LOGHOS), el cual no se encuentra integrado con el sistema SAFIRO.

La distribución de productos desde el Centro de Distribución de Panamá (10-10/10-15) hacia los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí, y de cada uno de estos tres hacia las Unidades Ejecutoras, se realiza a través de movimientos de traspaso. Actualmente, para la realización de traspasos, se tienen dos métodos habilitados a nivel de Unidades Ejecutoras.

- Un primer método manual, planteado en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Inventario para Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución de la Región Metropolitana, que es utilizado en aquellas Unidades Ejecutoras que son suplidas por los Centros de Distribución de Panamá (10-10 y 10-15), en el que se utilizan formularios físicos, tanto para capturar los requerimientos de un Servicio Peticionario (Forma 7), como para gestionar una solicitud de traspaso desde el Centro de Distribución (Forma 8).

- El segundo método, planteado en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Inventario para Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Interior del País, cuenta con cierto grado de automatización, es utilizado por las Unidades Ejecutoras que son suplidas por los Centros de Distribución de Chiriquí y Divisa, compuesto por una aplicación dedicada a gestionar la logística interna de productos (HL Logint - LOGHOS), que se integra con la plataforma de gestión de almacenes (WMS - LOGHOS). Este último método carece de interfaces automáticos con el sistema SAFIRO

Una vez que los productos son recibidos y almacenados en el Almacén de cada Unidad Ejecutora (mediante Forma 8), estos pueden ser despachados hacia Servicios Peticionarios (o áreas operativas y/o de soporte en las cuales se consumirá el producto), mediante una solicitud de pedido (Forma 7) que deriva en un movimiento de salida de inventario físico, así como en una salida en el sistema SAFIRO (movimiento 201).

Una vez que los productos son distribuidos a los Servicios Peticionarios, se pudo identificar que se cuenta con capacidades limitadas para mantener control sobre el consumo de ese inventario a nivel nacional. Dependiendo del tipo de inventario, se manejan aplicaciones satélites, por ejemplo, para medicamentos se cuenta con SIS (parcialmente implementado en Unidades Ejecutoras) y AGEF. Ninguna de estas aplicaciones está integrada de forma automática ni con WMS - LOGHOS ni con el sistema SAFIRO.

Para estos procesos se identificaron hallazgos sobre ambientes inadecuados de control y riesgo, ineficiencia de la integridad de datos, procesos, fallas en la información y comunicación. Por ejemplo:

- Retraso en el registro de movimientos de trasposos de productos, por ende no se puede contar con información confiable y actualizada
- Ausencia de contabilización automática y valorización de los trasposos afecta la administración de los inventarios por Unidad Ejecutora
- Inconsistencia en el método para la captación de requerimientos a nivel de Servicios Peticionarios en Unidades Ejecutoras
- Retrasos en el registro de movimientos de salida de producto
- Ausencia de contabilización de inventarios en Servicios Peticionarios
- Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en algunos almacenes
- Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en la Imprenta CASESO
- Ausencia de contabilización de los productos producidos en la Imprenta CASESO
- Pactos desactualizados en WMS - LOGHOS restringen la capacidad de controlar y estimar los consumos de productos en Unidades Ejecutoras

4.0 Devolución de Producto

Actualmente, en el caso de producto vencido, se cuenta con la opción de solicitar la reposición de productos al proveedor, la cual debe estar amparada por una Carta de Compromiso previamente gestionada durante el proceso de Compras. La devolución de productos vencidos identificados a nivel de Unidad Ejecutora se debe gestionar directamente con el proveedor, en caso de que el producto haya sido adquirido mediante la partida presupuestaria de la Unidad Ejecutora. En caso de que el producto haya sido suministrado a la Unidad Ejecutora por un Centro de Distribución, éste debe transferirse físicamente al Centro de Distribución correspondiente, tal como se presenta en el Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Devolución en Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución.

Para este proceso se identificó un hallazgo asociado con ambientes inadecuados de control e ineficiencia en procesos, dados por la falta de trazabilidad y visibilidad en el proceso de logística inversa requerido para la devolución de productos.

5.0 Reportar & Analizar

Incluye la preparación, generación y análisis de Reportes de Inventario. Para este proceso se identificaron hallazgos asociados con la ausencia de conciliación de auxiliares de inventarios, registros duplicados en la cuenta utilizada para la migración de datos al sistema SAFIRO y falta de ajustes contables.

6.0 Gestión de Procesos

Incluye los procesos de toma de inventario físico y de auditorías de inventario. Así mismo, se ha incluido el proceso de mantenimiento de políticas y procedimientos y mantenimiento de datos maestros. De acuerdo a lo verificado con la Dirección Nacional de Procesos, se cuenta con un avance importante en la actualización de documentación de procedimientos que rigen y articulan las funciones administrativas junto con aquellas que son gestionadas mediante el apoyo de sistemas. Sin embargo, es necesario fortalecer el cumplimiento con los procedimientos y las capacidades de medición del desempeño de procesos. Para este proceso se identificaron hallazgos asociados con ambientes inadecuados de control y riesgo, así como con ineficiencia en la integridad de datos y procesos. Por ejemplo:

- Ausencia de sustentadores para la contabilización de ajustes de inventarios
- Falta de sistema de indicadores de Gestión del Ciclo de Inventario
- Procedimientos parcialmente actualizados e implementados
- Inadecuada segregación de funciones

7.0 Mantenimiento de Aplicaciones/Sistemas

La CSS posee aplicaciones que apoyan la gestión de inventario. Estas aplicaciones no se comunican de manera automática entre sí. Algunas aplicaciones fueron desarrollados internamente y otras adquiridas. La información financiera de inventario es almacenada en el sistema SAFIRO y no recibe información de inventario de otras aplicaciones.

A continuación se detallan las diversas aplicaciones y una breve descripción de cada una:

Aplicación/Sistema	Descripción General
Sistema Administrativo Financiero y de Recursos Humanos (SAFIRO)	Sistema integral basada en la plataforma tecnológica SAP, utilizada para el manejo de la contabilidad. Incluye el módulo para contabilizar las entradas y salidas de los productos junto con su valorización y costo promedio. Esta aplicación fue configurada e implementada por un tercero.
Logística Hospitalaria (LOGHOS)	Se utilizan dos módulos de esta aplicación que son: Warehouse Management System (WMS - LOGHOS) y Logística Interna (HL Logint - LOGHOS). Estos módulos son utilizados para la gestión de los inventarios en los Centros de Distribuciones y Unidades Ejecutoras respectivamente, incluyendo funcionalidades que permiten: • Recibir mercancía mediante PDT • Almacenar por lotes • Asignar automáticamente las ubicaciones a los productos en estantes

Aplicación/Sistema	Descripción General
	- Registrar electrónicamente los pedidos realizados por las Unidades Ejecutoras, a través de PDT o portal WEB - Asignar automáticamente la selección de lotes en olas - Disminuir automáticamente la cantidad de inventario una vez realizado despachado el pedido Esta aplicación fue desarrollada por un tercero.
Administración de Gestión Electrónica de Farmacia (AGEF)	Aplicación utilizada para el manejo de inventario de medicamentos en las farmacias de las Unidades Ejecutoras. El sistema registra los consumos por paciente y administra los productos almacenados en los recetas de las farmacias. Esta aplicación fue desarrollada por el personal de Sistemas de la CSS.
Sistema de Información en Salud (SIS)	Aplicación utilizada para el manejo de inventario de medicamentos en las farmacias de las Unidades Ejecutoras. El sistema registra los consumos por paciente y administra los productos almacenados en los recetas de las farmacias. Es un sistema de formación en salud cuyo objetivo es interconectar con las diferentes áreas de un Hospital, Policlínica, ULAPS y/o CAPPs para generar un Expediente Médico único del paciente, que puede ser consultado desde cualquier Unidad Ejecutora de la Caja de Seguro Social a nivel nacional. SIS fue desarrollado por un tercero.

A continuación se mapea el apoyo que brindan las diversas aplicaciones al Proceso de Gestión de Inventario:

Grupo de Procesos	Procesos	Aplicaciones/Sistemas
Recibir	Aceptación de Entrega	-
	Revisar Calidad del Producto o Servicio	-
	Resolver Excepciones / Diferencias	SAFIRO
	Entrada de Producto en Sistema Financiero e Inventario	SAFIRO
Almacenar	Asignar Ubicación de Almacenamiento	WMS - LOGHOS
		WMS - LOGHOS
Despachar y Entregar	Traspasar Stock	SAFIRO
	Registrar Salidas del Almacén	LOGINT - LOGHOS
		SAFIRO
	Entrega de Producto en Stock	WMS - LOGHOS
		SAFIRO
	Donaciones / Préstamos	SAFIRO
Devolución de Producto	Controlar Consumo	No Aplica
		SAFIRO
		WMS - LOGHOS
Reportar & Analizar	Reportes de Inventario y Análisis	SAFIRO
Gestión de Procesos	Realizar Inventario	SAFIRO
	Desarrollar Auditoría de Inventario	-
	Mantener Políticas y Procedimiento	-
	Mantener Datos Maestros	SAFIRO
Mantenimiento de Sistemas	Estructuras de Datos	SAFIRO

Uno de los hallazgos identificados en este proceso es la inadecuada asignación de tipo de inventario a los productos, lo que deriva en ambientes inadecuados en la integridad de datos.

Red de Suministro de Alto Nivel de la CSS

A continuación se detallan los tipos de movimientos que se pueden reflejar en la red de suministros de la CSS:

Red de Suministro de Alto Nivel de la Caja de Seguro Social

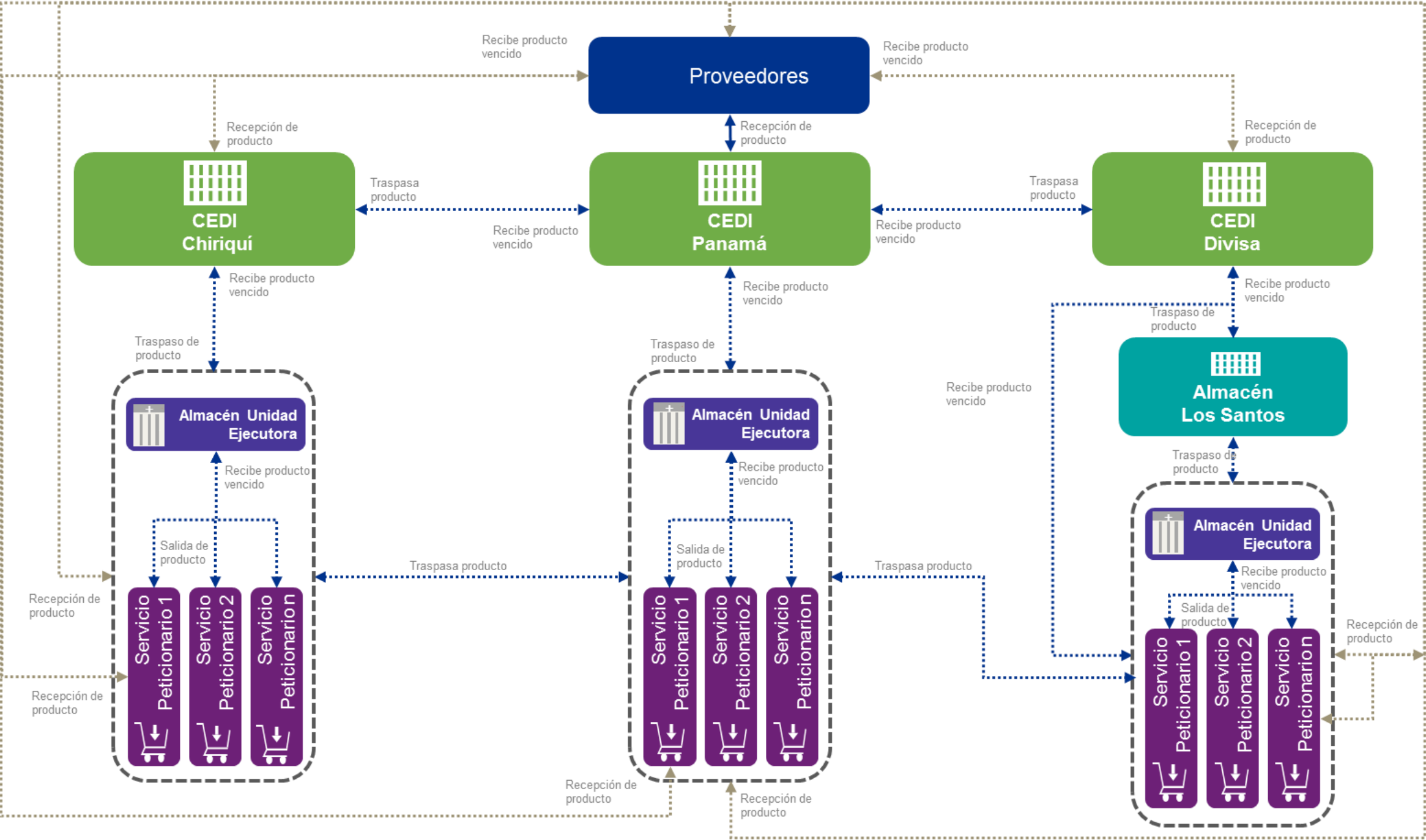


Figura 3

Centros de Distribución:

■ **Centro de Distribución de Panamá (Almacén 10-10 y 10-15):**

- Recibe producto de proveedores
- Recibe producto vencido y/o defectuoso y gestiona con Proveedor
- Despachan producto hacia Centros de Distribución de Chiriquí y Divisa
- Despachan producto hacia Unidades Ejecutoras

■ **Centro de Distribución de Chiriquí:**

- Recibe producto de proveedores y del Centro de Distribución de Panamá
- Distribuye productos a las unidades ejecutoras de la Provincia de Chiriquí y Bocas del Toro
- Recibe producto defectuoso y/o vencido de Unidades Ejecutoras
- Devuelve producto defectuoso y/o vencido a Proveedor y al Centro de Distribución de Panamá

■ **Centro de Distribución de Divisa:**

- Recibe producto de proveedores y del Centro de Distribución de Panamá
- Distribuye productos a las unidades ejecutoras de las provincias de Coclé, Herrera y Los Santos (Almacén de la Coordinación Provincial)
- Recibe producto defectuoso y/o vencido del Almacén de la Coordinación de Los Santos y de las unidades ejecutoras a las cuales les distribuye productos
- Devuelve producto defectuoso y/o vencido a Proveedor y al Centro de Distribución de Panamá

■ **Almacén de la Coordinación de Los Santos:**

- Recibe producto del Centro de Distribución de Divisa y Panamá
- Distribuye productos a las Capps y Ulaps de la provincia de Los Santos, y según necesidad a las Policlínicas, así como a las unidades ejecutoras de la provincia de Herrera
- Recibe producto defectuoso y/o vencido de Unidad Ejecutora a las cuales les distribuye productos
- Devuelve producto defectuoso y/o vencido a Centro de Distribución de Divisa y Panamá

Unidades Ejecutoras:

■ **Almacén(es) de Unidad Ejecutora:**

- Reciben producto de Centros de Distribución, según su ubicación
- Reciben producto de Proveedores
- Distribuyen producto a Servicios Peticionarios
- Recibe producto vencido/defectuoso de Servicio Peticionario
- Devuelve producto vencido y/o defectuoso a Centro de Distribución

■ **Servicios Peticionarios:**

- Reciben producto de Almacén de Unidad Ejecutora
- Devuelve producto vencido, defecuooso a Almacén de Unidad Ejecutora (Logística Inversa)

Diagrama de Flujo de Información - Proceso de Inventario - Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Interior del País

El diagrama a continuación presenta la interacción que mantienen los usuarios con las distintas aplicaciones que son utilizadas a lo largo del ciclo de gestión de inventarios a nivel de Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del interior del país. El círculo rojo representa el hallazgo asociado en cada parte del proceso, referirse a la sección 4.1.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios –Inventario.

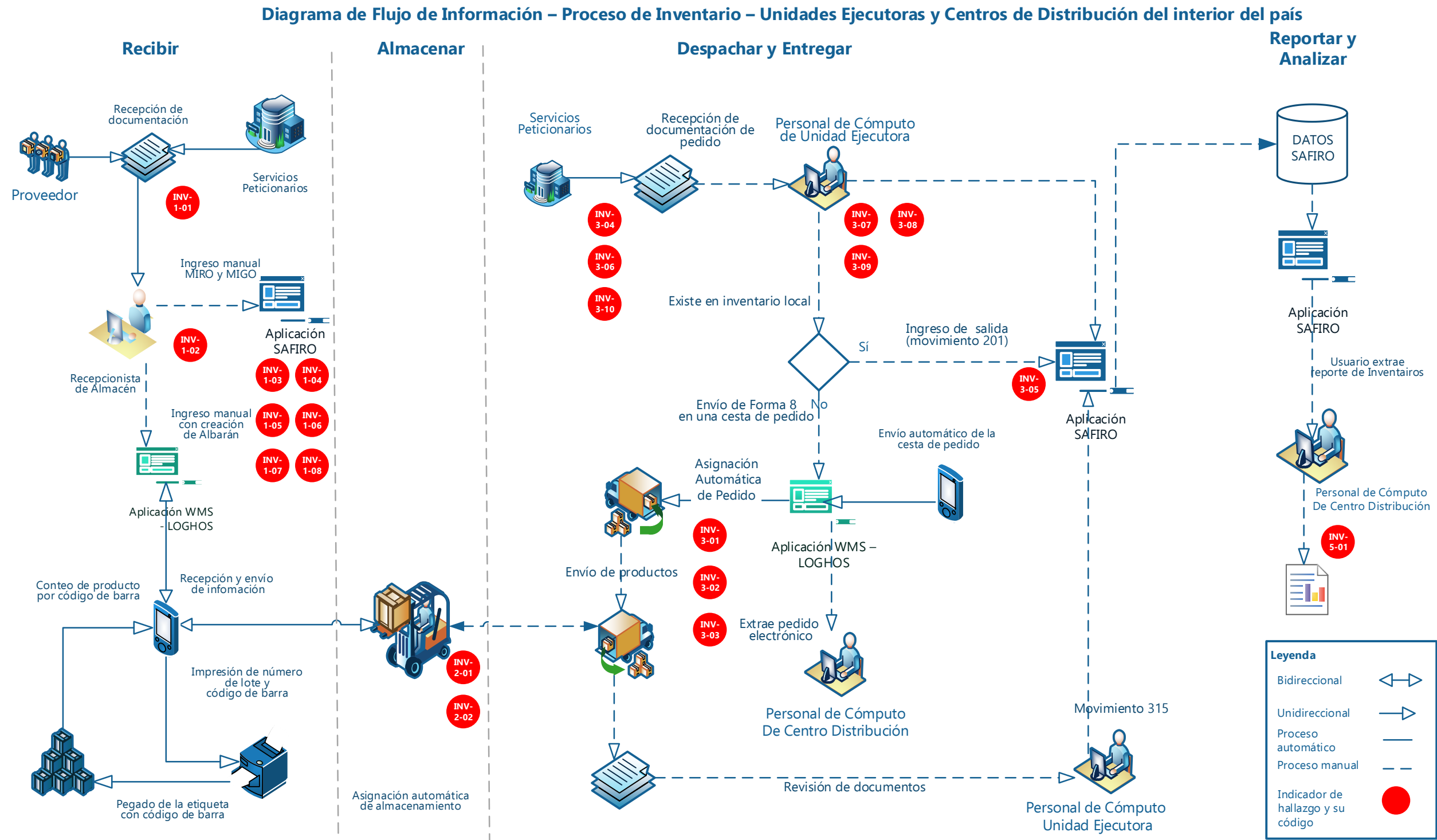


Figura 4

El flujo de información del proceso de inventario a nivel de Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución en el interior del país se detalla a continuación:

Recibir

- El Proveedor despacha producto junto con la siguiente documentación: Orden de Compra o Contrato, Factura, Lista de Empaque, Paz y Salvo CSS, Registro de Oferente, Registro de Farmacia y Droga, Nota de Autorización de Entrega de Dirección de abasto (en caso de que el proveedor incluya con el término de entrega o fechas de vencimiento) y Certificado de Análisis (no es obligatorio)
- El Almacenista genera el formato de Acuse de Recibo de Bultos y solicita la firma del Jefe de Recepción
- El Proveedor se retira y el Almacenista realiza el conteo de mercancía despachada. Posteriormente confecciona el Informe de Recepción Preliminar y solicita las firmas del Jefe de Recepción, Jefe de Almacén y Encargado de Contabilidad
- El Almacenista accede a WMS - LOGHOS y procede a generar y enviar el Albarán al Almacenista en Almacén
- El Almacenista accede a SAFIRO y procede a darle entrada a la mercancía

Almacenar

- El Almacenista en Almacén recibe Albarán
- El Almacenista hala datos del Formato Albarán mediante PDT (WMS - LOGHOS)
- El Almacenista alimenta lote, fechas e imprime y pega etiqueta a producto
- El Almacenista capta etiqueta con PDT (WMS - LOGHOS)
- El Almacenista verifica datos en PDT (WMS - LOGHOS) y asigna posición a lotes de producto recibido

Despachar y Entregar

- Unidad Ejecutora (UE) genera pedido de suministro vía HL Logint (Loghos) y genera No. De pedido
- Almacén recibe pedido de suministro vía WMS - LOGHOS
- Almacenista verifica el pedido de suministro
- Almacenista genera packing list/tarea por grupo en WMS - LOGHOS
- Almacenista posterior al picking, cierra carros de expedición mediante PDT
- Coordinador de WMS - LOGHOS genera cierre de unidad de envío
- Coordinador de WMS - LOGHOS genera el packing list
- Coordinador de WMS - LOGHOS imprime 2 copias del archivo pdf de pedido
- Observación: Una copia para almacenista y otra copia que el almacenista firma como comprobante de revisión, que es entregado al coordinador de WMS - LOGHOS
- Coordinador de WMS - LOGHOS remite la copia de packing list al Área de Kardex
- Coordinador de Kardex recibe packing list firmado (físico)
- Coordinador de Kardex distribuye packing list entre operadores de Kardex
- Operador de Kardex recibe packing list firmado (físico)
- Operador de Kardex accede a Loghos y consulta packing lists asociadas al número de pedido
- Operador de Kardex genera Excel por packing list
- Operador de Kardex realiza traspaso de producto (movimiento 313) en SAFIRO

- Unidad Ejecutora recibe producto y realiza movimiento 315 en SAFIRO
- Unidad Ejecutora envía producto a Servicio Peticionario y registra movimiento 201 en SAFIRO

Diagrama de Flujo de Información - Proceso de Inventario - Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Área Metropolitana

El siguiente diagrama presenta la interacción que mantienen los usuarios con las distintas aplicaciones que son utilizadas a lo largo del ciclo de gestión de inventarios a nivel de Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución del Área Metropolitana.

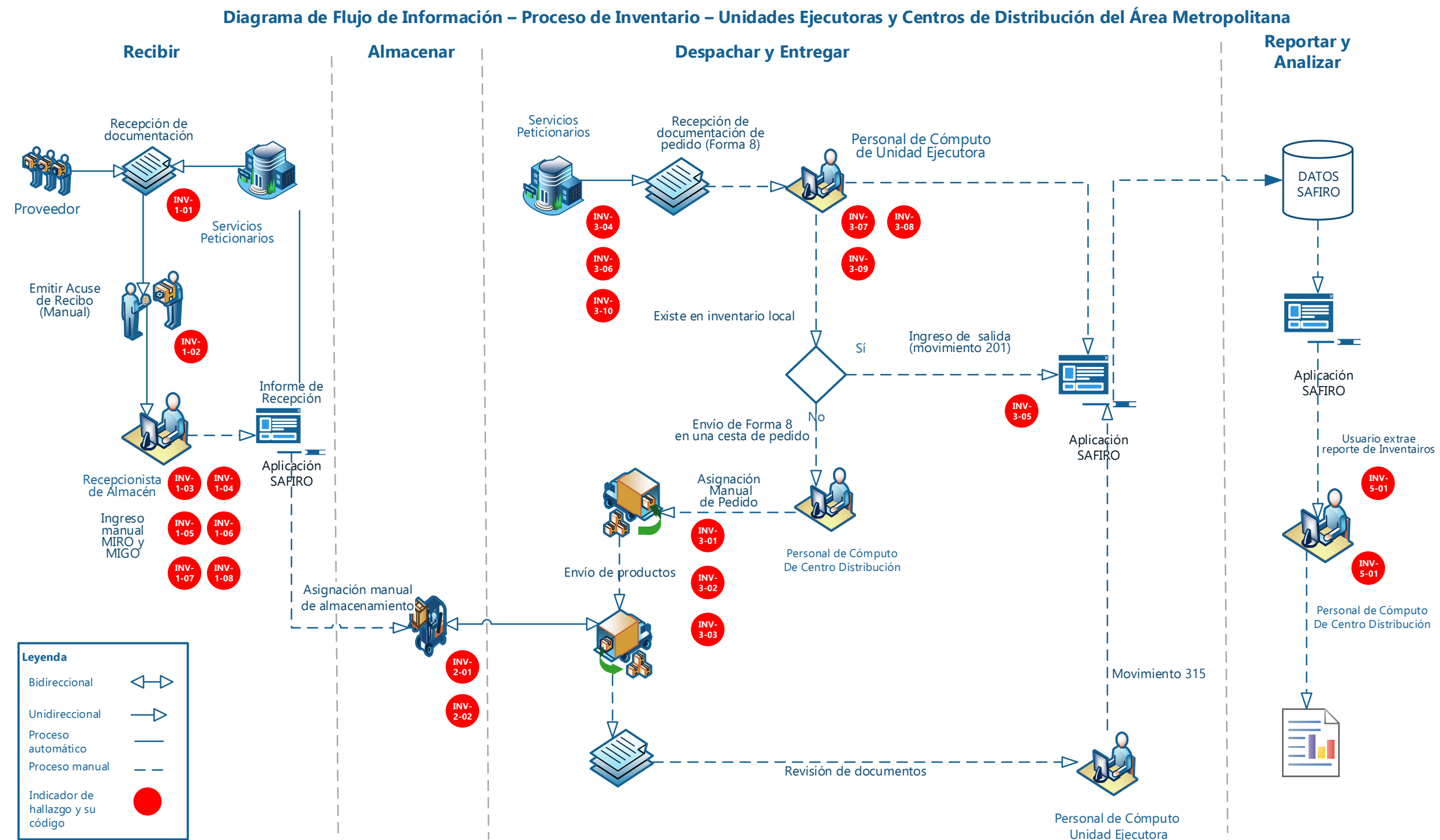


Figura 5

El flujo de información del proceso de inventario a nivel de Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución en el interior del país se detalla a continuación:

Recibir

- El Proveedor despacha producto junto con la siguiente documentación: Orden de Compra o Contrato, Factura, Lista de Empaque, Paz y Salvo CSS, Registro de Oferente, Registro de Farmacia y Droga, Nota de Autorización de Entrega de Dirección de abasto (en caso de que el proveedor incluya con el término de entrega o fechas de vencimiento) y Certificado de Análisis (no es obligatorio)
- El Almacenista genera el formato de Acuse de Recibo de Bultos y solicita la firma del Jefe de Recepción
- El Proveedor se retira y el Almacenista realiza el conteo de mercancía despachada. Posteriormente confecciona el Informe de Recepción Preliminar. Este informe es sometido a firma del Jefe de Recepción y Jefe de Almacén
- El operador de kardex recibe los documentos que sustentan la recepción de los productos y accede a SAFIRO donde procede a registrar la entrada de dichos productos, por medio de la transacción MIGO, con el movimiento logístico 101. Luego, genera el Acuse de Recibo de Bultos. Luego realiza la transacción MIRO con la cual genera el informe de recepción.

Almacenar

- Almacenistas ubican el anaquel y almacenan el producto recibido en función de su categoría y número de abasto

Despachar y Entregar

- La Unidad Ejecutora (UE) confecciona y envía formulario 8 al Centro de Distribución
- Almacenista verifica pedido de suministro en forma 8, selecciona y anota el número de lote a descontar y remite a Operador de Cómputo (Kardex)
- Operador de Cómputo (Kardex) realiza traspaso de producto (movimiento 313) en SAFIRO
- Unidad Ejecutora recibe producto y realiza movimiento 315 en SAFIRO
- Unidad Ejecutora envía producto a Servicio Peticionario y registra movimiento 201 en SAFIRO

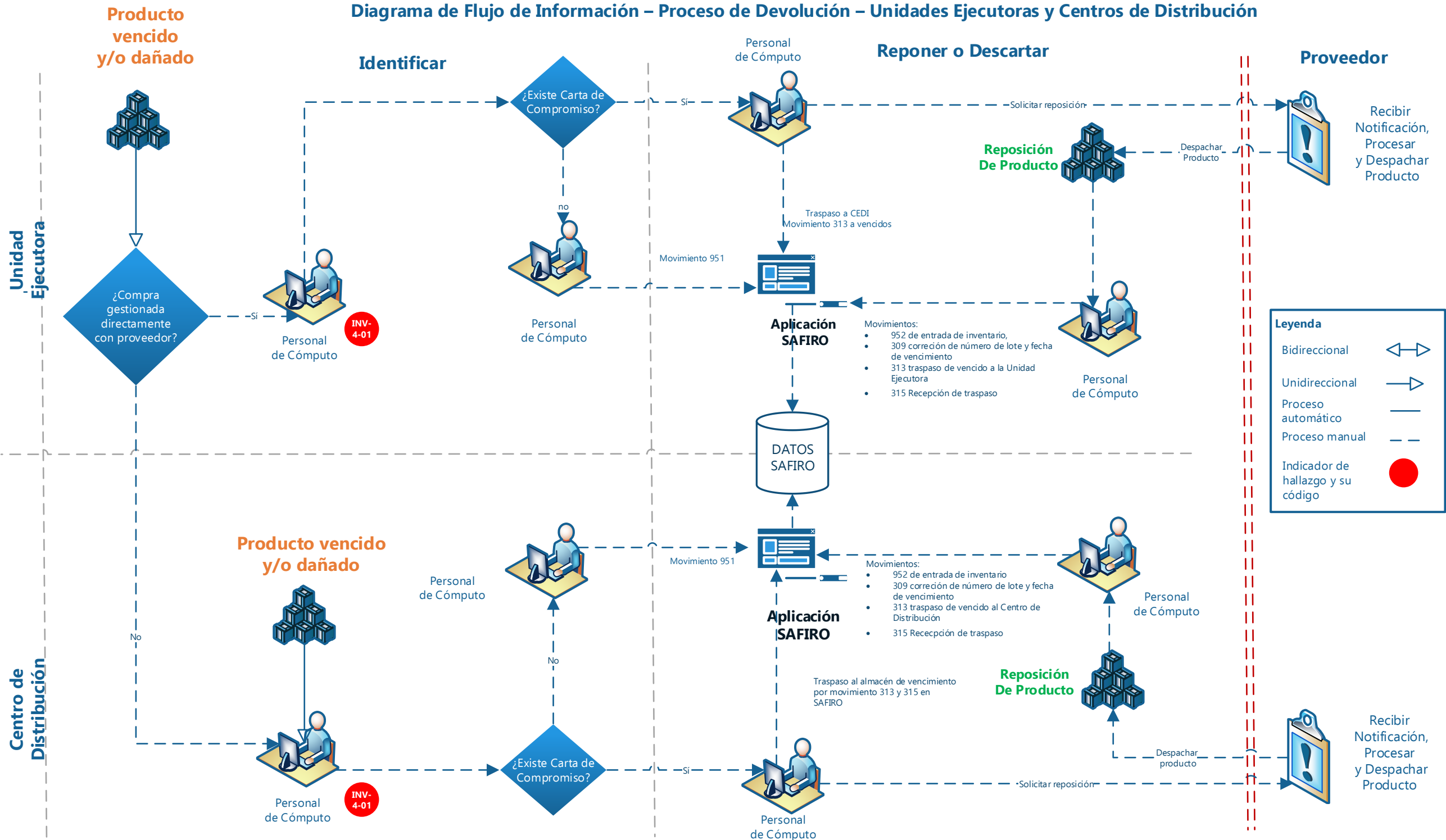


Figura 6

Identificar, Reponer o Descartar

Para la gestión de procesos de devolución, el personal de cómputo de Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución se apoya de los siguientes movimientos en SAFIRO:

- El movimiento 951 se genera para retirar producto del inventario de una Unidad Ejecutora (UE) o de un Centro de Distribución (CD) y transferirlo al almacén de vencidos del Centro de Distribución, configurado en SAFIRO. Con este movimiento se genera afectación contable
- El movimiento 952 se genera para dar entrada al inventario de una UE o Centro de Distribución, cuando el proveedor ha repuesto el inventario, ya que se poseía una carta de compromiso para esto. Con este movimiento se genera afectación contable
- El movimiento 309 se genera para realizar la corrección de número de lote, código de material, o fecha de vencimiento del producto y genera registro contable, pero sin centro gestor, segmento ni riesgo
- Los movimientos 313, 314, 315 y 316 se realizan para formalizar el traspaso de productos y no generan afectación contable. Solo tienen afectación a nivel logístico.

4.1.3 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios – Inventario

En esta Sección se describen los Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios del análisis del proceso de Gestión de Inventarios. Los hallazgos se han clasificado con base a las siguientes Perspectivas:

Perspectiva	
A&R	Ambiente de Control y Riesgo
EO	Estructura Organizativa
P	Proceso
I&C	Información y Comunicación
D	Datos

Además, hemos codificado y agrupado los hallazgos de acuerdo al proceso asociado:

Procesos	Código
Recibir	INV-1
Almacenar	INV-2
Despachar y Entregar	INV-3
Devolución de Producto	INV-4
Reportar y Analizar	INV-5
Gestión de Procesos	INV-6
Mantenimiento de Aplicaciones/Sistemas	INV-7

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-1-01	Duplicidad en la captura de datos y generación de reportes durante el proceso de Recepción de Productos	En la validación del proceso de aceptación de entregas de producto se pudo evidenciar que existe redundancia en la captura de datos durante los procesos de recepción de productos, conteos de verificación de producto, elaboración del Informe de Recepción Preliminar y el Informe de Recepción generado mediante SAFIRO. De acuerdo a lo revisado en los Centros de Distribución de Panamá (CDPA) y Divisa (CDDI), la confección del formato de Acuse de Recibo se realiza manualmente. Del mismo modo, las tareas de conteo de verificación de productos recibidos se realizan manualmente y no está soportado por dispositivos PDT en ninguno de los dos Centros de Distribución. Los datos capturados en el acuse de recibo y en el conteo de verificación deben ser utilizados y transcritos manualmente al momento de confeccionar el Informe de Recepción en SAFIRO. Esto puede generar errores manuales.	- Para el CDDI (que ya cuenta con un sistema para la administración de inventario) se debe considerar la parametrización / configuración en el sistema de dos formularios electrónicos que permitan capturar datos durante las tareas de recepción de productos y conteo de verificación de productos. Estos formularios (previos y mandatorios) deben alimentar el Informe de Acuse de Recibo de Bultos y el Informe de Recepción, respectivamente. Estos formularios deben contener los criterios establecidos en el procedimiento 03-92 para la aceptación de producto y conteos de verificación y deben poder imprimirse a través de las PDT's para que le quede de constancia al Proveedor con la firma correspondiente del Jefe de Recepción. - Para el CDPA se sugiere la implementación de un sistema para la administración de inventario junto con las mejoras sugeridas para el CDDI. Esto permitirá concatenar los eventos asociados a la recepción, conteos de verificación y emisión de Informes de Recepción.	- Reducción de la captación manual de datos al momento de la recepción y aumento en la integridad de la información capturada en ese primero contacto con productos recibidos. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. - Formalización y sustentación del proceso de conteo de verificación de productos recibidos. - Minimización de inventarios defectuosos registrados.	✓	✓	✓	✓	-	Aumento en la probabilidad de errores manuales al momento de hacer el traspaso de la información al sistema, comprometiendo la integridad de la data que entra al mismo. Adicional se dificulta la trazabilidad del proceso.	Media
INV-1-02	Recepción y verificación manual de productos	En la validación del proceso de recepción de productos se pudo observar que el personal realiza la recepción de manera manual en un informe temporal para luego ser ingresado en el sistema SAFIRO (MIGO) para todos los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras y WMS - LOGHOS (Centros de Distribución en el Interior de la República). Actualmente, para el proceso de recepción de productos y confección del Informe de Recepción, no se cuenta con interfaces que permitan sincronizar datos entre el Sistema de Compras (SISCOMP) y SAFIRO, lo que implica realizar entradas manuales de datos. La entrada manual resulta en errores al momento de captar la información en el sistema y adicional existe el riesgo de cambios no autorizados de datos como: fecha de recepción, cantidades recibidas y fecha de vencimiento, lo que dificulta supervisar el cumplimiento del proveedor con respecto a lo establecido en el contrato y la imposibilidad de detectar si la entrega está sujeta a multa por incumplimiento en la fecha de entrega pactada en la orden de compra.	Adoptar un mecanismo que ayude a agilizar la captación de cantidades de producto recibidas al momento de la recepción y valide que la información proporcionada es adecuada y oportuna, para los cuales deberán: - Implementar un sistema para la administración de inventario con dispositivos de captura (PDT) en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución Panamá. Una vez implementado se deberá actualizar el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS, indicando el nuevo mecanismo a través de esta plataforma. - Implementar en el sistema de administración del inventario una interfaz con el sistema de Compras donde se cree por medio de batch nocturno los documentos de recepción de inventario, lo cuales contengan los campos mínimos requeridos como: - Número de solicitud orden de compra - Código de abasto del producto - Número de Almacén - Cantidades por material	- Minimizar errores en registros de datos. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. - Recepción oportuna del producto. - Monitoreo transparente del cumplimiento de los términos del contrato con los proveedores. - Optimizar tiempos de gestión de recepciones de producto. - Mayor trazabilidad.	✓	-	✓	✓	-	- Errores de información en el sistema. - Posibles cambios no autorizados en la fecha de recepción, cantidades recibidas y fecha de vencimiento. - Duplicidad en el proceso de recepción.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			De esta manera se evita la captura de datos manual y podrían aplicar puntos de controles descritos más adelante. 3. Aplicar puntos de control a nivel de la aplicación, tales como: - Comparación de la fecha de entrega con los términos de entrega establecidos: Al momento de realizar la recepción del producto la fecha de entrega (fecha automáticamente asignada por el sistema de administración de inventario en el momento de la recepción) no sea mayor a los términos de entrega establecidos en el sistema de Compras. - La fecha de vencimiento no sea menor colocada en el sistema de Compras - La cantidad recibida sea igual a la cantidad pactada en el sistema de Compras. - La cantidad de números de lote por producto no sea mayor al permitido en el contrato en el sistema de Compras. En el caso de que se incumpla algunas de estas condiciones el sistema se debe bloquear y mostrar un mensaje de alerta con la razón de incumplimiento de la recepción del producto para que quien reciba la mercancía exija un Comprobante de Orden y/o Carta de Compromiso (aplica para vencimiento menor al pactado). Si se tiene el Comprobante de Orden el sistema de administración de inventario debe validar la existencia del mismo. 4. Desarrollar un Plan de Capacitación y Comunicación a modo de impulsar el conocimiento y compromiso de los usuarios relacionados al nuevo proceso.								
INV-1-03	Créditos inapropiados a los gastos de inventario	En la validación del proceso de excepciones y diferencias en el Centro de Distribución de Curundú y Pedregal se pudo evidenciar que se realizan entradas temporales de inventario que están afectando contablemente con un débito a la cuenta de inventario y crédito a la cuenta de gastos. Estas entradas temporales se llevan a cabo con un movimiento incorrecto (202 en SAFIRO) que está destinado para la anulación de salida de inventario. Esto se hace puesto que actualmente el sistema no cuenta con un movimiento propio de “inventario temporal”. Con estas entradas temporales (202 en SAFIRO) la Institución está registrando créditos (disminuciones) ficticios a los gastos y por ende la información de estos gastos no está siendo la correcta para tomar decisiones durante el proceso de Planificación de la Demanda de Inventario, ya que se están mostrando gastos por un monto menor en un momento determinado.	La CSS deberá considerar los siguientes puntos, con miras a remediar el hallazgo encontrado: 1. Incorporar en el sistema de administración de inventario una transacción (movimiento) para el registro temporal de producto; para esto se debe designar un grupo de personal reducido que sea autorizado para realizar dichas transacciones y las mismas deben ser monitoreadas por el personal de la Dirección de Abasto. El sistema de administración de inventario debe enviar oportunamente en una frecuencia semanal o quincenal un Informe de Recepciones Temporales Abiertas al personal de la Dirección de Abasto. 2. Implementar una interfaz automática entre el sistema de administración de inventario	- Mejorar los tiempos de gestión de recepciones temporales de producto. - Monitorear que la información de los gastos sea real. - Mantener actualizada la valuación de las existencias de inventario. - Disminuir el desfase en el registro de los Informes de Recepción. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso.	✓		✓	✓		- Registro de créditos (disminuciones) ficticios a los gastos de la Institución. - Posibles decisiones de Planificación de Inventario basadas en información ficticia.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Esta situación se pudo evidenciar en los datos históricos de movimientos realizados durante los años 2012 y 2014, así como en el documento #4901471038 donde el producto fue recibido el 3-febrero-2017 y a la fecha del 1-junio-2017 el Informe de Recepción se encontraba pendiente de registro por falta de partida presupuestaria y aprobación de contrato.	y el sistema SAFIRO, para que al momento de realizar la recepción temporal en el sistema de administración de inventario se envíe a SAFIRO, según recomendación en el hallazgo INV-01-05, considerando que al momento del ingreso de la recepción, se debe afectar las líneas del almacén correspondiente y las cuentas de Cuentas de Orden correspondientes. 3. Las Entradas Temporales deberán afectar en SAFIRO una cuenta de orden que posteriormente se compensará y anulará de forma automática cuando se reciba en el Centro de Distribución la documentación completa para proceder con el Informe de Recepción, realizar la reversión y el registro correcto. 4. Se sugiere establecer y formalizar lo descrito anteriormente en un procedimiento.								
INV-1-04	Retraso en la entrada de producto por demoras en la gestión de Carta de Compromiso y Comprobante de Orden para los proveedores	Durante el proceso de Recepción de Productos se pudo constatar que la gestión y emisión de Carta de Compromiso y Comprobante de Orden retrasa los tiempos de gestión de resolución de excepciones y por ende el registro de entradas de productos oportunamente. Esto es así, ya que los proveedores deben acercarse físicamente a solicitar la emisión de estos documentos en la ventanilla de Atención al Proveedor. De acuerdo a lo verificado con el personal de los Centros de Distribución, la emisión de este documento puede oscilar entre tres (3) a cuatro (4) meses, lo cual influye en retrasos en la resolución de estas excepciones. Con base a estadísticas de emisiones de Cartas de Compromisos durante el periodo 2016 se reflejan 869 Cartas de Compromisos tramitadas para proveedores.	Se deben establecer canales alternos de servicio, tales como una solución WEB, que le permita a los proveedores gestionar y dar seguimiento a las solicitudes y emisiones de esta documentación. Esta solución WEB debe enviar oportunamente en una frecuencia semanal o quincenal un informe de seguimiento de las Cartas de Compromiso y Comprobantes de Orden al personal del Departamento de Atención a Proveedores.	- Mejorar tiempos de gestión de trámites. - Reducir diferencias en existencias de inventario. - Reducir el tiempo y frecuencias de las recepciones temporales. - Crear mayor visibilidad para los proveedores.	✓		✓	✓	✓	- Retraso en las soluciones de excepciones. - Falta de trazabilidad de productos recibidos vs. productos consumidos. - Restringe la capacidad de mantener registros contables actualizados y que estos sean íntegros.	Alta
INV-1-05	Segregación manual de los Riesgos utilizados	En la validación del Proceso de Registro del Producto se pudo observar que durante la realización de las entradas en el sistema SAFIRO por medio de la transacción MIGO se genera el Informe de Recepción. Para cada producto comprado se ingresan las cantidades recibidas por parte del proveedor y calculando de forma manual la proporción que corresponde de cada lote a cada Riesgo según aplique respectivamente. Este cálculo proporcional de los lotes y riesgos puede causar que para el registro de la recepción de un producto para el cual el proveedor ha despachado tres lotes y que afecta dos riesgos distintos la persona que ingresa el MIGO tenga que registrar seis (6) líneas y sacar la proporción manual de las cantidades y precio unitario. Pudimos observarlo en el Informe de Recepción #5105697738. Esta situación puede generar errores en la valuación de las existencias del inventario, ya que se está calculando proporcionalmente las cantidades de forma manual y de esta misma manera se están asignando los precios unitarios. También genera inconsistencia en la segregación entre los Riesgos.	- Implementar en el sistema SAFIRO una interfaz con el sistema de administración de inventario en línea para que una vez impreso el Informe de Recepción, se envíe del sistema de administración de inventario al sistema SAFIRO las cantidades de productos recibidas por almacén a la Orden de Compra correspondiente. - El sistema SAFIRO debe ser configurado para dividir automáticamente la cantidad recibida del producto por los porcentajes de riesgos que se ingresaron en la Cesta de Compra y por lotes ingresados en el sistema de administración de inventario. Tomar en cuenta que al momento del ingreso de la recepción, se deben afectar las líneas del almacén correspondiente.	- Eliminación de los errores manuales en la valuación de las existencias del inventario. - Segregación automática y consistente entre los Riesgos.	✓		✓	✓	✓	- Segregación inconsistente entre los Riesgos. - Errores en la valuación de las existencias del inventario debido a la utilización de porcentajes de riesgos que no corresponden.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-1-06	Limitantes en la unidad de medida del producto	En la validación del Proceso de Entrada de Productos se pudo evidenciar que el registro de los mismos se hace a su más mínima expresión unitaria, es decir, que es ingresada sólo por unidad y no por cantidad de envase(s) o caja(s), lo que provoca que el almacenista tenga que realizar una conversión manual de las unidades contenidas en cada envase o caja. Adicional, los precios de los proveedores son expresados a este mismo nivel utilizando hasta ocho decimales; pero el sistema SAFIRO solo permite registrar hasta dos decimales generándose con frecuencia diferencias de centavos entre la factura del proveedor y el movimiento MIRO realizado en el sistema. Estos movimientos son ajustados automáticamente por el sistema contra las cuentas de inventario.	1. Incorporar en el sistema de administración de inventario una opción/funcionalidad para que al momento de la creación del producto se ingrese la cantidad de unidades contenidas por caja y por envase a modo de que al momento de la recepción del producto el sistema automáticamente haga el cálculo (multiplicando la cantidad de envases por unidades) y que el Almacenista solo tenga que ingresar la cantidades de envases o cajas recibidas. 2. Configurar el sistema SAFIRO para que admita la cantidad de decimales que sean necesarios para tener un precio adecuado y consonó con el de las facturas del proveedor. 3. Habilitar la administración a nivel de sistema de una múltiple unidad de medida y poder realizar los pedidos y recepciones a los proveedores por cajas o envases tal cual como estos lo manejan.	• Reducir las diferencias de saldos logístico versus saldos contables. • Reducir las diferencias entre facturas presentadas por los proveedores y las cuentas por pagar	✓			✓		• Diferencias contra factura ajustadas contra inventario. • Errores al momento de realizar la conversión por caja/envase recibido considerando que el sistema tiene ciertas limitantes	Alta
INV-1-07	Fluctuaciones importantes de la valorización del inventario	Durante el recorrido del proceso de entrada de material se pudo identificar que existe fluctuación en el costo promedio que afectan la valoración del inventario y en subsecuente a los gastos de la Institución. Se notaron las siguiente inconsistencias que causan esta fluctuación: 1. Los productos utilizados están asociados a un solo centro de costos (1100) en el sistema SAFIRO. 2. No existen mecanismos de validación para mitigar el riesgo de error humano al momento de la captura del precio unitario en el sistema. Por ejemplo para el material 100004621 "Cartapacio tamaño legal" en el documento No. 5000043033 se ingresó un precio de B/.67.68 cuando su precio de referencia es de B/.0.35, o el material 100008701 "Dispensador de papel toalla" en el documento No. 5000017444 se ingresó un precio de B/.120 y su precio de referencia es de B/.35.72. 3. Existen distintas clases de valorización asignadas para un mismo producto. Según fuimos comunicados, esto se realiza para poder asignarlo a otro objeto de gasto. Por ejemplo el producto C07AG00001 "Carvedilol, 6.25MG, Tableta" cuyo precio de referencia es de B/.0.10 para la clase de valoración RJ0476 tenía un precio de movimiento de B/.5,325.49 en el documento 4900048314 del 12/30/2012, pero, para la clase de valoración RJ0487 el documento 4900048425 utilizó un precio de movimiento de B/.0.18 el día 12/31/2012. 4. El sistema está tomando un costo promedio errado en algunas ocasiones por ejemplo: a) Documento de salida de inventario 4900185678 con fecha 12/11/2014 por 600 unidades con importe de B/.194.89 el precio del movimiento fue de B/.0.32, pero el recalcu del costo	1. Una vez creados los Centros para cada Unidad Ejecutora y Centros Distribución, según recomendación INV-6-07, se deben actualizar los valores de los materiales realizando un análisis y depuración del maestro de materiales validando tanto su precio como su clase de valorización y realizar la correspondiente corrida de revalorización en el sistema SAFIRO. 2. La CSS deberá considerar la configuración en el sistema SAFIRO límites de tolerancia para desviaciones en los precios de compras de los productos. De sobrepasarse ese límite de tolerancia el sistema <u>no debe permitir procesar el pedido</u> y mostrar un mensaje de error o una alarma al usuario. 3. La CSS en la medida que implimenta el control automatizado sugerido puede implementar un control manual de revisión de las variaciones importantes de valorización de los materiales que puede ser ejecutado por parte del personal del Departamento de Catálogo que administra el maestro de materiales de una forma periódica. Igualmente deberá considerar implementar un control manual para la revisión del registro de los Informes de Recepción para verificar que los precios unitarios y cantidades colocados fueron los correctos, esto sería a nivel de almacén tanto en los Centros de Distribución como Unidades Ejecutoras.	Disminuir las fluctuaciones importantes de precio unitario de los productos que tienen un impacto directo en el costo promedio y por ende en la valorización del inventario.	✓		✓	✓	✓	• Fluctuación de los precios unitarios de los productos. • Inconsistencia del costo promedio para valorización del gasto.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		promedio que debió ser utilizado en esta transacción era de B/.0.18. b) Documento de salida de inventario 4900185678 con fecha 12/11/2014 por 1 unidad con importe de B/.51.60 el precio del movimiento fue de B/.51.60, pero el recalcu del costo promedio que debió ser utilizado en esta transacción era de B/.83.45.									
INV-1-08	Ausencia de reglas de validación de datos registrados	En la validación del proceso de registro de entradas por Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras se evidenció que el formulario electrónico utilizado para completar el registro de producto (MIGO) en el sistema SAFIRO, cuenta con campos que deben ser completados manualmente, ya que no cuentan con reglas de validación. Ejemplo: fechas, cantidades, riesgos y montos según riesgo a ser afectado. Esto podría generar errores en los registros de los Informes de Recepción.	1. Implementar un mecanismo de revisión que permita reconciliar los datos capturados en el Informe de Recepción manual con los datos completados en el registro de entrada de producto en SAFIRO. Esto como medida para disminuir errores en el registro de datos en SAFIRO. 2. Considerar la implementación de reglas de validación a nivel de sistemas de inventarios para los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras del interior del país. 3. Considerar la implementación de un sistema que gestione el inventario en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución del área Metropolitana, de esta manera la administración del inventario sería estándar para toda la Caja del Seguro Social. 4. Considerar la configuración del sistema SAFIRO para que las fechas, cantidades y montos sean migrados desde la interfaz con el sistema de inventario. El sistema SAFIRO debe realizar la separación de riesgos de acuerdo a lo establecido en la Orden de Compra, asegurando que no exista intervención de los usuarios en el Informe de Recepción.	• Reducir errores en registros de datos. • Mejorar tiempos de gestión de recepciones de producto. • Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. • Mayor trazabilidad de los inventarios en todas las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución.	✓		✓	✓		• Errores en registros en los informes de recepción.	Alta
INV-2-01	Asignación manual de las ubicaciones de los productos	En la validación del Proceso de Almacenaje se pudo evidenciar que los Centros de Distribución 10-10 y 10-15 no cuentan con un sistema que les permita definir automáticamente posiciones para el almacenamiento de los productos. Esta asignación de producto se hace de manera manual. No contar con posiciones pre-establecidas incurre en retrasos en el despacho por ineficiencia en la localización de los productos e inconsistencias en los criterios de rotación de los inventarios. Sin embargo, en los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí se cuenta con WMS - LOGHOS y este sistema si les permite asignar automáticamente las posiciones a los productos que son recibidos.	1. Considerar la implementación de un mecanismo a nivel de sistema en el Centros de Distribución de Panamá (10-15) y Unidades Ejecutoras atendidas por dicho Centro, que permita configurar las posiciones de almacenamiento para que se realicen de manera automática y el proceso se lleve a cabo de manera eficiente. 2. Configurar en el sistema SAFIRO la clasificación de lotes y la determinación según PEPS (Primero que entra primero que sale).	• Mejorar los tiempos de recorridos y distribución de los espacios de almacenamiento. • Mejorar la operación y el manejo en los Centros de Distribución.			✓			• Aumento de los tiempos de preparación de despachos. • Inconsistencia en la rotación de inventario. • Dificultad en localizar los productos.	Alta
INV-2-02	Dificultad de gestión de los inventarios a causa de múltiples y dispersas instalaciones de recepción y almacenamiento	En el proceso de inspección a los almacenes se pudo constatar que a nivel de Unidades Ejecutoras, existen inconsistencias en la recepción física de los productos. Por ejemplo: • En el Complejo Hospitalario, cada grupo de inventario es administrado en un sub-almacén físico distinto. Así mismo, existen servicios peticionarios que en función	Realizar análisis predictivos de demanda a nivel de Unidad de Ejecutora, que permita identificar oportunidades de optimización de inventarios, que ayuden a racionalizar la utilización de los espacios físicos de almacenamiento, que promuevan la adopción de un esquema centralizado de	• Potencial incremento en la trazabilidad y control de entrada y salida de productos. • Optimización del inventario por tener mayor balance entre el consumo, la demanda y los	✓		✓	✓		• Errores o dificultades en la trazabilidad (ubicación) de un producto. • Manejo inadecuado en las entradas, almacenamiento y salidas de productos.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		de su especialidad, gestionan la recepción y almacenamiento físico de sus productos. En la Policlínica Presidente Remón, la recepción se da de manera centralizada, en el almacén central, desde el cual se realizan salidas a servicios peticionarios. La descentralización se origina debido al hecho de que no se cuenta con condiciones de distribución física y de trabajo estándares en los espacios utilizados para realizar la gestión física y administrativa de los inventarios de productos. Esto puede ocasionar errores o dificultades en la trazabilidad (ubicación) de un producto, un manejo inadecuado en las entradas, almacenamiento y salidas de productos.	recepción de productos a través de un almacén central en cada Unidad Ejecutora.	niveles existentes de los productos en inventario.						- Disminución en la satisfacción de los equipos de trabajo. - Operaciones fragmentadas. - Almacenamiento desorganizado. - Deficiente control de inventario. - Vías de evacuación obstaculizadas por material.	
INV-3-01	Selección manual de lotes a despachar (Picking)	Con base en entrevistas y recorridos realizados en Almacenes de Centros de Distribución de la CSS, se logró constatar que el proceso de selección de lotes de productos (picking) a ser despachados hacia Unidades Ejecutoras se está realizando tanta de manera manual como de manera automática, tal como se presenta a continuación: - En el caso de los Almacenes 10-10 y 10-15 realizan la selección de lotes de manera manual, utilizando el formulario físico "Forma 8" que reciben de la Unidad Ejecutora, en el cual colocan por escrito el lote del cual se están seleccionando las unidades de producto a despachar. - En el caso de los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí, estos realizan de manera automática la selección de lotes a despachar mediante WMS - LOGHOS, a partir de una solicitud de pedido realizada por la Unidad Ejecutora y recibida a través de HL Logint - LOGHOS. En este escenario la Forma 8 no es necesaria.	- Una vez considerada la recomendación INV-1-08, relacionada con la implementación de un sistema que gestione el inventario en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución del área Metropolitana, mantener la configuración del sistema de administración de inventario para que automáticamente seleccione los lotes del producto a despachar tomando en cuenta la fecha de vencimiento más próxima, similar a la ya establecida en los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí. - Reemplazar la utilización de la Forma 8, que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras, por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del procedimiento 95-93.	- Reducción de tiempos de recorridos físicos del personal durante la selección y preparación de despacho de productos. - Fortalecer capacidades de rotación de inventarios en Centros de Distribución. - Mejorar la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducción de movimientos y manipulación física de documentos. - Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados.	✓	✓	✓	✓		Mantener distintos métodos para la selección de lotes en los Centros de Distribución puede derivar en el aumento de productos vencidos, debido a la falta de visibilidad sobre la lógica de rotación de las existencias en inventario. Esto a su vez puede derivar en potenciales desabastecimientos de producto, en la generación de procesos de compras redundantes y en ineficiencias en la ejecución presupuestaria.	Alta
INV-3-02	Retraso en el registro de movimientos de trasposos de productos entre almacenes	Con base en entrevistas realizadas al personal del Centro de Distribución de Curundú (Almacén 10-10) se logró constatar que existe un desfase entre trasposos físicamente realizados a Unidades Ejecutoras vs. Traspasos reflejados en SAFIRO mediante movimientos 313 y 315, lo que impacta en la capacidad de mantener integridad en los datos y registros de sistema. Esta situación ha generado sobrecarga en el personal de Cómputo (Kardex), debido a los volúmenes de transacciones pendientes por realizar. Así mismo, incide en la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros y mantener actualizadas las existencias de los inventarios.	- Establecer acuerdos de servicio entre Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras que ayuden a normalizar los tiempos de registro de movimientos de traspaso. - Capacitar al personal responsable en Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras para minimizar el tiempo utilizado en el registro de movimientos de traspaso. - Reemplazar la utilización de la Forma 8 que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del Procedimiento 95-93.	- Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados. - Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducción de movimientos y manipulación física de documentos.						Mantener retrasos en el registro de movimientos de trasposos de producto entre Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Cómputo (Kardex). Así mismo, al no contar con información actualizada sobre los inventarios, se limita la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-3-03	Ausencia de contabilización automática y valorización de los trasposos afecta la administración de los inventarios por Unidad Ejecutora	En la validación de los trasposos de Centro de Distribución a las Unidades Ejecutoras pudimos observar que los mismos no contabilizan y son ingresados al sistema SAFIRO a través de los siguientes movimientos: 1. Movimiento 313 para traslados de mercancía desde los Centros de Distribución a las Unidades Ejecutoras. Si se requiere hacer una anulación de los trasposos se ingresa el movimiento 314. 2. Movimiento 315 para ingresar una recepción de mercancía en una Unidad Ejecutora cuando esta proviene de un Centro de Distribución. Si se requiere hacer una devolución son anulados con un movimiento 316. Estos movimientos son ingresados por el Departamento de Cómputo (Kardex) de cada Unidad Ejecutora o Centro de Distribución respectivamente. Estos trasposos no eran contabilizados desde la implementación de SAFIRO en el 2012, pero a partir de enero 2016, mensualmente en el Departamento de Contabilidad se realiza el registro de estos movimientos por medio de asientos de diario manuales con datos preparados por el personal de Cómputo que contiene la información del documento de traspaso y donde obtienen de forma manual el importe del inventario. Estos registros debitan y acreditan cuentas de inventario (cuentas 151) y a cada Centro Gestor en el sistema SAFIRO. Al no contabilizar los trasposos, el personal de Cómputo realiza de forma manual el cálculo del importe de los productos a transportar para contratar el seguro de carga.	1. Una vez creados los Centros para cada Unidad Ejecutora y Centros Distribución, según recomendación INV-6-07, se debe considerar la habilitación de los movimientos de trasposos (303 y 305) en SAFIRO para que estos puedan ser registrados y contabilizados a sus respectivos Centros. 2. Posteriormente, implementar una interfaz entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que al momento de realizado un despacho en los Centros de Distribución, a través del sistema de administración de inventario, migre a SAFIRO un movimiento 303. 3. Este movimiento debe resultar en la impresión de un documento de despacho que muestre los importes de los productos que serán transportados, de esta manera el documento se podrá utilizar para la contratación del seguro del transporte. Una vez recibido los productos en la Unidad Ejecutora, la misma deberá ingresarlo a través de la PDT, según recomendación INV-1-02 (como se realiza actualmente en las Unidades Ejecutoras del interior del país) configuradas en el sistema de administración de inventario y la interfaz deberá migrar a SAFIRO el movimiento 305 (acuse de traspaso de Centro a Centro).	• Integridad en el registro de los inventarios. • Mayor exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. • Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. • Control sobre los inventarios. • Adecuada clasificación y asignación de cuentas. • Eliminación del bloqueo del uso y actualización de materiales en SAFIRO.	✓		✓	✓	✓	El registro inadecuado o no registro de los trasposos entre Unidades Ejecutoras y/o Centros de Distribución puede causar que los inventarios no se encuentren registrados por el monto correcto y que no estén valuados de forma adecuada. Esto puede causar que al momento del cálculo del seguro de transporte sea errado y la cobertura no cubra el importe total de los productos o se esté pagando de más a la compañía aseguradora.	Alta
INV-3-04	Inconsistencia en el Método para Captación de Requerimientos a nivel de Servicios Peticionarios en Unidades Ejecutoras	Con base en los recorridos realizados en las Unidades Ejecutoras en Panamá (PPR, Complejo Hospitalario y PRE), se pudo observar que existe inconsistencia en el mecanismo utilizado para la captación de requerimientos a nivel de servicios peticionarios en Unidades Ejecutoras. En el caso de las solicitudes de producto no médicos que se generan desde los Servicios Peticionarios se utiliza un formato físico que se completa manualmente (Forma 7). Luego operadores de Cómputo (Kardex) son quienes se encargan de registrar los movimientos de salida (201) en SAFIRO; sin embargo, en el Almacén de Medicamentos y Central del Complejo Hospitalario, el método de captación de requerimientos en Servicios Peticionarios es soportado por operadores de LOGHOS. Los operadores son los encargados de realizar los recorridos de captación de requerimientos mediante un PDT que escanea las kanban en los Servicios Peticionarios, con base en una programación establecida por día. Los datos captados con el PDT son descargados al LOGHOS y exportados a un archivo Excel para su distribución. Luego operadores de Cómputo (Kardex) son quienes se encargan de registrar los movimientos de salida (201) en SAFIRO.	Reemplazar la utilización de la Forma 7 que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del procedimiento 95-93.	• Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. • Reducción de movimientos y manipulación física de documentos. • Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados.	✓		✓	✓		Mantener distintos métodos de solicitud de pedidos en las Unidades Ejecutoras deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Cómputo (Kardex). Así mismo incide en la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-3-05	Retrasos en el registro de movimientos de salida de producto	Con base en recorridos y entrevistas realizadas se pudo constatar que existen retrasos en el registro de movimientos de salidas de Inventario en SAFIRO. El registro de estos movimientos se da posterior a la salida real del inventario a los servicios peticionarios; esto se pudo evidenciar durante el recorrido realizado con el personal de Cómputo (Kardex) de los almacenes de medicamentos y piezas del Complejo Hospitalario, en el que existe un desfase de alrededor de cinco meses entre salidas físicas de medicamentos realizados a servicios peticionarios vs. salidas efectuadas en SAFIRO mediante movimiento 201. Por el contrario en la Unidad Ejecutora Policlínica Presidente Remón no existe tal desfase, el inventario físico se encuentra al día con el sistema SAFIRO. Algunos de los motivos del retraso en los registros son: • Cálculo de forma manual la proporción que corresponde de cada lote despachado y cada Riesgo según aplique respectivamente. • Limitaciones o ausencia del personal a cargo de estas funciones.	1. Adoptar programas de actualización masiva de movimientos de salida y trasposos de inventario, con personal que cuente con las capacidades y habilidades para realizar esta tarea de manera eficiente. 2. Verificar capacidades del personal designado para este rol. 3. Establecer acuerdos de servicio entre Centros de Distribución y Unidades. Ejecutoras que ayuden a normalizar los tiempos de registro de movimientos de salidas.	• Aumenta la confiabilidad de datos en sistemas de gestión de inventarios, obteniendo así una mayor exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. • Integridad en el registro de los inventarios. • Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos reales y que todo ajuste resultante de valuación sea registrado.	✓		✓	✓	✓	• Mantener retrasos en el registro de movimientos de salidas de producto entre almacén y Servicios Peticionarios deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Kardex. • Falta de capacidad para brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros. • Desbalances en los reportes de existencias • Sobrecarga en el personal designado a esta función. • Falta de integridad en la data logística y su valorización	Alta
INV-3-06	Ausencia de contabilización de inventarios en Servicios Peticionarios	Los productos salen contablemente del inventario de la Institución con un crédito a los gastos por medio del movimiento 201, aunque estos se encuentren físicamente dentro de la Unidad Ejecutora en espera a ser distribuido a los Servicios Peticionarios, tales como: farmacia, enfermería, laboratorio clínico, radiología médica, etc. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el producto y pérdida de la integridad y exactitud de los saldos de inventarios; ya que, para efectos contables este ha sido llevado contra un gasto cuando efectivamente este producto no ha sido utilizado o entregado a los pacientes en el caso de los medicamentos.	1. Implementar una interfaz entre los sistemas AGEF y el sistema de administración de inventario (en línea), considerando que el sistema AGEF-SIS, debe consultar al sistema de administración de inventario la existencia del producto en el almacén del Servicio Peticionario y luego una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión desde el sistema AGEF al sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción. 2. Implementar una interfaz entre los sistemas SIS y el sistema de administración de inventario (en línea), considerando que el sistema SIS, debe consultar al sistema de administración de inventario la existencia del producto en el almacén del Servicio Peticionario y luego una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión desde el sistema SIS al sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción.	• Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. • Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. • Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. • Integración automatizada entre aplicaciones permite mantener la información actualizada.	✓		✓	✓	✓	• Mantener inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea la correcta. • Dificultad para mantener control sobre todo el inventario de la Institución debido a la falta de integración de los sistemas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			3. Implementar una interfaz (en línea o batch), entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que una vez realizados los procesos de salidas se contabilicen con los movimientos 201 utilizando los riesgos introducidos en la orden de compra para que afecten las cuentas contables pertinentes.								
INV-3-07	Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en algunos almacenes	En el Complejo Hospitalario se pudo evidenciar que los productos que se utilizan en el Laboratorio Clínico, Salón de Operaciones y Lavandería no se les da salida del sistema SAFIRO (por medio de movimiento 201 de salida de inventario). Esta situación ocasiona perdida del control sobre el producto utilizado y para efectos contables la utilización del mismo no está siendo llevada contra un gasto.	Una vez considerada la recomendación INV-3-06 sobre la interfaz entre AGEF y/o SIS con el sistema de administración de inventario se sugiere que se implemente este mismo sistema de administración de inventario para la gestión de las salidas de producto de los servicios peticionarios que no están relacionados con productos médicos.	- Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. - Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Inventarios clasificados y asignados las cuentas correctas.	✓		✓	✓	✓	Mantener salidas de inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea correcta.	Alta
INV-3-08	Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en la Imprenta CASESO	Se pudo evidenciar que los productos que se utilizan en la imprenta CASESO para producir los formularios se les dan entrada más no salida del sistema SAFIRO por medio de movimiento 201. Esta situación ocasiona perdida del control sobre el producto utilizado para la producción y para efectos contables la utilización del mismo no está siendo llevada contra un gasto.	- Evaluar la eficiencia y cuantificar el costo - beneficio de mantener una imprenta para la impresión de formularios en vez de utilizar un servicio tercerizado. Considerar las variables como costo de las maquinarias, mantenimiento de las mismas, consumo de electricidad, costo de personal, etc. - Considerar implementar un sistema de administración de inventario en la Imprenta CASESO para que una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión en el sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción. - Implementar una interfaz (en línea o batch), entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que una vez realizados los procesos de salidas se contabilicen con los movimientos 201 utilizando los riesgos introducidos en la orden de compra para que afecten las cuentas contables pertinentes.	- Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. - Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Que los inventarios se clasifiquen y asignen a las cuentas adecuadas.	✓		✓	✓	✓	Mantener salidas de inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la institución no sea correcta.	Alta
INV-3-09	Ausencia de contabilización de los productos producidos	En la Imprenta CASESO se pudo evidenciar que los formularios producidos por la imprenta (ubicada en El Crisol) no se ingresan al sistema SAFIRO inmediatamente, no es sino hasta que se reciben en el	Se sugiere realizar los siguientes procedimientos con la finalidad de mantener la trazabilidad de la transacción y el control	Integridad en el registro de los inventarios.						Mantener inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
	en la Imprenta CASESO	Centro de Distribución 10-15 (ubicada en Pedregal) donde se registran a través de un movimiento 309. Cabe mencionar que este movimiento no contabiliza en el sistema SAFIRO. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el producto final.	sobre los formularios producidos en la imprenta. 1. Implementar un sistema de administración de inventario en la imprenta CASESO 2. Capacitación al personal de la imprenta CASESO en el uso del sistema de administración de inventario 3. Realizar las entradas de inventario en el sistema de administración de inventario al momento que se imprimen los formularios que produce la imprenta. 4. Realizar el traspaso correspondiente a través del "Movimiento 315" en sistema SAFIRO cuando los formularios sean enviados al almacén 10-15.	- Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Clasificación de los inventarios a las cuentas adecuadas.						gastos de la institución no sea correcta.	
INV-3-10	Pactos desactualizados en WMS - LOGHOS y planificación de necesidades desactivado en SAFIRO, que restringen la capacidad de controlar y estimar los consumos de productos en Unidades Ejecutoras	Con base en la entrevista realizada al operador de WMS - LOGHOS en el Almacén del Centro de Distribución de Divisa, los Pactos se encuentran desactualizados en WMS - LOGHOS y no existe un proceso periódico y formalizado que permita actualizar los mismos con base en las demandas estimadas de consumo por servicio peticionario en Unidades Ejecutoras. Esta situación restringe la capacidad de controlar y estimar los consumos de productos en Unidades Ejecutoras. Cada Unidad Ejecutora que cuenta con HL Logint - LOGHOS para generar pedidos a su Centro de Distribución, requiere mantener definido un Pacto. En HL Logint - LOGHOS el pacto se define con base en los siguientes componentes: Servicio Peticionario/Especialidad, Código del producto, Descripción breve del producto, Tipo de material, Consumo diario basado en histórico de requisiciones, Pacto(unidades), Cantidad mínima de expedición, Pacto ajustado, Duración de pacto (en días), Cobertura (en días) y Línea de Reposición. El Administrador de cada Unidad Ejecutora es el responsable de velar por el cumplimiento de sus Pactos. Al momento de crear cestas de pedidos hacia el Centro de Distribución; sin embargo, las Unidades Ejecutoras tienden a realizar pedidos de producto con cantidades distintas a las estipuladas en sus pactos. Esta situación deriva en gestión adicional por parte del Gestor de WMS - LOGHOS en el Centro de Distribución, quien incurre en ajustes a la(s) cesta(s) de pedido(s) generada(s). Adicional, en la revisión de la configuración del sistema SAFIRO nos pudimos percatar de que el módulo de Planificación de Necesidades está desactivado, lo que conlleva a no proporcionar datos actuales y reales de los consumos de los productos.	1. Se sugiere establecer y formalizar un proceso de revisión y actualización de Pactos, que permita proyectar las demandas de consumo a nivel de Unidades Ejecutoras, con el objetivo de aumentar la capacidad de planificación de suministros a nivel de Centros de Distribución. 2. Se sugiere habilitar una opción en HL Logint - LOGHOS que le permita a las Unidades Ejecutoras definir el comportamiento de sus pactos con base en estimaciones de demandas de consumo, que ayuden a incrementar la capacidad de respuesta tanto de los Centros de Distribución, como de las Unidades Ejecutoras frente a picos de atención y consumo de productos, dados por censos, ferias, patologías estacionales, entre otros. 3. Se sugiere implementar la Planificación de Necesidades en base a consumo en el sistema SAFIRO con mínimos y máximos de inventario. de manera que se garantice la disponibilidad del material y mantener las cantidades necesarias para suplir la demanda.	Incrementa las capacidades de planificación y controles en el consumo de productos a nivel de servicios peticionarios de las Unidades Ejecutoras.	✓		✓	✓		- Capacidad restringida para brindar respuesta oportuna a la demanda de productos de las Unidades Ejecutoras, debido a las desviaciones que pueden existir entre los pactos definidos vs. el consumo real de productos. - Capacidad limitada en la planificación de compras que pueden apalancarse de manera centralizada y por ende en el incremento en las compras efectuadas por Unidades Ejecutoras.	Media
INV-4-01	Falta de trazabilidad y visibilidad en procesos de logística inversa	Con base en entrevistas realizadas al personal encargado de gestionar los almacenes de los Centros de Distribución de Curundú (10-10), Pedregal (10-15) y Divisa, se presentan dificultades para realizar el seguimiento y trazabilidad a productos vencidos a los cuáles se le debe aplicar logística inversa, debido a la gestión física de documentación que debe generarse para formalizar este tipo de salidas.	Implementar un mecanismo a nivel del sistema utilizado para la administración del inventario, que permita enviar oportunamente un informe de productos próximos a vencer al personal de Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras, el mismo debe estar designado a darle seguimiento y salida a los productos vencidos.	- Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducir los tiempos de gestión y preparación de devoluciones de productos.	✓		✓			La falta de trazabilidad y visibilidad en procesos de logística inversa causa que se pierda el control sobre los inventarios dañados, vencidos y/o devueltos.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Las compras que son generadas desde Unidades Ejecutoras atienden sus devoluciones de producto vencidos directamente con el proveedor, lo cual resta visibilidad a la gestión integral de inventarios a lo largo de la cadena de suministros. Así mismo, el personal indica que se han dado casos en los que Unidades Ejecutoras tratan de gestionar la devolución de productos a través de los Centros de Distribución, cuando estos últimos no fueron los encargados de recibir y verificar la calidad y fecha de vencimiento de los productos con el proveedor.	El sistema debe estar habilitado para poder identificar donde se realizó la entrada de la mercancía, es decir si fue a través del Centro de Distribución o una Unidad Ejecutora.								
INV-5-01	Ausencia de conciliación de auxiliares de inventarios	Las conciliaciones entre el auxiliar de inventario (saldos logísticos) y el mayor general (saldos contables) se realizaron para los años 2011, 2012, 2013 y 2014; sin embargo desde el año 2015 a la actualidad no se realizan. Al omitirse controles en la revisión y aprobación de las conciliaciones de inventarios logísticos y contables puede no detectarse, oportunamente, errores e irregularidades en las transacciones relacionadas con el inventario.	Sugerimos retomar el control de realizar la conciliación entre el auxiliar de inventario (saldos logísticos) y el mayor general (saldos contables). Las conciliaciones se deben preparar de forma periódica para mantener el debido control para prevenir, detectar y/o corregir un error o irregularidad significativa sobre las transacciones relacionadas con el inventario de la institución de forma oportuna. Sugerimos que se deje evidencia de que todas las conciliaciones de inventario sean revisadas y aprobadas oportunamente por un personal diferente al que las preparó.	- Exactitud en los montos los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente.	✓		✓	✓		No realizar conciliaciones de los auxiliares de los inventarios con el mayor general ocasiona que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea correcta.	Alta
INV-5-02	Ausencia de contabilización actual y frecuente de ajustes de inventarios	Los ajustes contables por conteos físicos de inventario se realizaron para el periodo 2011- 2014; sin embargo, no se realizan desde el año 2015. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el inventario, ya que, para efectos contables se tiene un saldo logístico y un saldo contable que requiere de conciliación y ajuste para que sea adecuado para la toma de decisiones. Por ejemplo al cierre del año 2014 se realizó la conciliación de estos saldos y se registraron ajustes por el orden de B/.73.4MM.	- Se sugiere solicitar los servicios de un ente independiente para realizar la toma física de los inventarios y que se identifiquen los ajustes correspondientes a cada tipo de inventario y que el se aprueben y realice los ajustes correspondientes según el ciclo de aprobaciones adecuado para poder actualizar los valores contables del inventario. - Durante el periodo de depuración de los saldos logísticos y contables se debe realizar un corte de registro de información en SAFIRO por Unidad Ejecutora correspondiente a los inventarios para migrar la información ajustada, de tal manera que se tenga un control sobre los ajustes que se van ingresando a SAFIRO - Adicional se sugiere formalizar el conteos de inventario por cada Unidad Ejecutora al menos una vez al mes y ajustar las diferencias que se identifiquen al cierre del periodo.	- Exactitud en los montos los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente.	✓		✓	✓		No realizar los ajustes de los conteos físicos de inventario genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la institución no sea correcta.	Alta
INV-5-03	Registros duplicados a cuenta de migración de inventarios	Durante el proceso de análisis y verificación de los registros logísticos contra el movimiento contable para los años 2013 y 2014 se identificaron algunas transacciones a las que el usuario no les ingresó un Riesgo (división) o Centro Gestor (segmento). El sistema procede a realizar automáticamente registros para balancear contra la cuenta 9999999999. Al momento de la revisión de cuentas en el caso de que se identifique a qué Riesgo y/o Centro Gestor va la transacción se corrige en ese momento; sin embargo, todas las demás transacciones que no son identificadas	Considerar la depuración de los registros realizados a esta cuenta para asignarlos en el riesgo o centro gestor correcto. Para la depuración de esta cuenta se pudieran realizar los siguientes pasos: El Departamento Nacional de Contabilidad debe distribuir entre las Unidades Ejecutoras los registros que ocasionaron la duplicación.	- Evitar que la cantidad de registros con Riesgo o Centro Gestor en blanco siga aumentando. - Apoyar a que todos los registros de asientos contables afecten los Riesgos y Centros Gestores que les corresponden.	✓		✓	✓		Integridad, exactitud y presentación incorrecta por tipo de riesgo, ya que los registros de asientos contables no se asignan al Riesgo o Centro Gestor que les corresponde, impidiendo el análisis adecuado por Riesgo o Centro Gestor.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		y aparecen como riesgo en blanco son asignadas al Riesgo 1 (Administración). A continuación detallamos algunos ejemplos de transacciones identificadas: - Documento contable "4900159654" del año 2013 - Documento contable "4900196216" del año 2014	- Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración y asignen a sus registros el Riesgo y/o Centro Gestor que corresponde. - Definir una fecha a partir de la cual se active en el sistema la opción para que los campos "Riesgo" (división) y "Centro Gestor" (segmento) sean campos obligatorios. - Una vez definida la fecha, activar en el sistema la opción para que los campos "Riesgo" y "Centro Gestor" sean obligatorios y que el registro de transacciones no puedan ser ejecutados sin colocar este dato. - Las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución deben revisar periódicamente los registros con el objetivo de subsanar cualquier registro errado.	Integridad y Exactitud en las transacciones que realizan las Unidades Ejecutoras a nivel de cada Riesgo y Centro Gestor y su presentación adecuada en los estados financieros.							
INV-6-01	Falta de sistema de indicadores de Gestión del Ciclo de Inventario	La CSS carece de un programa formal y sostenible que le permita monitorear indicadores operativos y de gestión asociados con sus almacenes y ciclo de inventario. Esta situación condiciona la capacidad de fijar metas de mejora y de identificar posibles desviaciones causadas por los usuarios, sobre los procesos definidos. En línea con esto, se dificulta una identificación oportuna de correctivos en el capital humano.	- Se sugiere revisar, actualizar y documentar políticas y procedimientos que coadyuven a establecer métricas objetivo para el desempeño de las operaciones de inventario. - Adicional se debe considerar la implementación de un programa de indicadores que ayude a medir el desempeño de los funcionarios que intervienen en los procesos de gestión de inventario. - Este programa permita monitorear la productividad, calidad y eficiencia en las operaciones de los distintos Almacenes y Centros de Distribución que componen la red de suministros. - Este programa de indicadores debe medir a los funcionarios administrativos y de soporte, a los proveedores y al almacén en general, con el objetivo de tener visibilidad sobre el nivel de servicio hacia clientes internos y externos.	La adopción de un sistema de indicadores ayuda a fortalecer las capacidades y eficiencias de controles de monitoreo del desempeño operativo del ciclo de inventario y procurar que los registros contables sean confiables pues cuentan con un sistema de control interno robusto.	✓		✓			La ausencia de un sistema de indicadores condiciona la capacidad de fijar metas de mejora y de identificar posibles desviaciones causadas por los usuarios, sobre los procesos definidos, que puedan mermar la capacidad de generar registros e información confiable.	Media
INV-6-02	Procedimientos parcialmente actualizados	No existen procedimientos actualizados e institucionalizados que incluyan o articulen las actividades administrativas con procesos soportados en los sistemas SAFIRO y WMS - LOGHOS, para la gestión de inventarios. De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Nacional de Procesos, se cuenta con un avance 85% de documentación; sin embargo, la misma aún no ha sido formalizada y permeada a las áreas involucradas.	- Se sugiere revisar, actualizar, documentar y formalizar políticas y procedimientos asociados con la gestión de inventarios de productos. Estos ajustes deben ser comunicados al usuario. - Es recomendable establecer un mecanismo que permite supervisar y medir el nivel de cumplimiento con estas políticas y procedimientos. El nivel de cumplimiento debe servir como base para fortalecer las capacidades de la organización.	Mantener actualizada la base documental de procedimientos asociados a la gestión del ciclo de inventario de productos. Esto permite sentar las bases que ayudan a fortalecer las capacidades de monitoreo sobre la calidad y eficacia del capital humano involucrado en este proceso. Así mismo, promueve la generación de estados financieros confiables y un sistema de control interno robusto.	✓		✓			Capacidad restringida de identificación de posibles desviaciones causadas en la ejecución de los procesos definidos, que mermen la capacidad de generación de información confiable.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad																				
					A&R	EO	P	I&C	D																						
INV-6-03	Inadecuada segregación de funciones	Durante la inspección realizada a la matriz de transacciones de SAFIRO se pudo evidenciar que existe personal de otros Departamentos como Compras y Contabilidad que tienen acceso a registrar en las transacciones del módulo de inventario y que, de acuerdo a sus funciones en la CSS, no debería tener dicho acceso.	1. Restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de inventario al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener acceso a dicho módulo. 2. Realizar revisiones periódicas de los usuarios con acceso las transacciones del módulo de inventario, al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Logística y/o Unidades Ejecutoras. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información de inventario. Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en el sistema SAFIRO. Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en el sistema SAFIRO.						Esta situación podría ocasionar que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Baja																				
INV-6-04	Inadecuada asignación de tipo de inventario a los productos	Durante la inspección de los Datos del Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos que aunque cuenten con categoría de valorización (objeto de gasto) similares se encuentran distinta clasificación en el "Tipo Material". El "Tipo de Material" en SAFIRO corresponde a los distintos inventarios manejados por la Institución. Como por ejemplo: Tipo Material: "STOCK" 100000254 LIMPIADOR NEUTRAL POLVO, BOLSAS HIDROSOL. Clasificado como Otros Productos Químicos. Tipo Material: "ZCSS" 100005764 DESENGRASADOR D4 32OZ. Clasificado como Otros Productos Químicos. Ambos deberían estar clasificados en el mismo "Tipo de Material" ya que corresponde a la misma categoría de valorización (objeto de gasto).	Reestructurar el "Tipo Material" en el Maestro de Materiales en SAFIRO y definir que las clasificaciones por "Tipo Material" se realicen por los Tipos de Inventarios utilizados en la Institución, es decir, que los tipos de inventarios posean una nomenclatura en "Tipo Material" en SAFIRO estándar, como por ejemplo: <table><tr><th>Tipo Material</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>ZALBE</td><td>Alimentos y Bebidas</td></tr><tr><td>ZTEVE</td><td>Textiles y Vestuarios</td></tr><tr><td>ZCOLU</td><td>Combustible y Lubricantes</td></tr><tr><td>ZPPACA</td><td>Productos de Papel y Cartón</td></tr><tr><td>ZPQUCO</td><td>Productos Químicos y Conexos</td></tr><tr><td>ZMCOMA</td><td>Materiales para Construcción y Mantenimiento</td></tr><tr><td>ZUMD</td><td>Útiles y Materiales Diversos</td></tr><tr><td>ZPIREAC</td><td>Piezas, Repuestos y Accesorios</td></tr><tr><td>ZOFOTROS</td><td>Enseres de Oficina y Otros</td></tr></table>	Tipo Material	Descripción	ZALBE	Alimentos y Bebidas	ZTEVE	Textiles y Vestuarios	ZCOLU	Combustible y Lubricantes	ZPPACA	Productos de Papel y Cartón	ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos	ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento	ZUMD	Útiles y Materiales Diversos	ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios	ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros	Mejor el control y evita la duplicidad de materiales. Contar con una correcta definición y conceptualización de los materiales permitirá la creación y clasificación adecuada de los materiales en el sistema SAFIRO, evitar la duplicidad, un mejor control de materiales y la generación de reportes por grupos esquematizados en el sistema.						Errores en la creación de datos maestros de materiales debido a clasificaciones incorrectas. Duplicidad de materiales debido a que están creados en otra clasificación. Errores en el reporte de materiales por no estar esquematizados por Grupos de Productos adecuadamente. Conceptualización incorrecta en la creación de un material y una clasificación no real de los materiales.	Media
Tipo Material	Descripción																														
ZALBE	Alimentos y Bebidas																														
ZTEVE	Textiles y Vestuarios																														
ZCOLU	Combustible y Lubricantes																														
ZPPACA	Productos de Papel y Cartón																														
ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos																														
ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento																														
ZUMD	Útiles y Materiales Diversos																														
ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios																														
ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros																														
INV-6-05	Inadecuada anulación de materiales en la sistema SAFIRO	Durante nuestra inspección al Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos con descripción "Anulado" o "Inactivo"; sin embargo, no han sido deshabilitados para su uso en el sistema, lo que conlleva a que usuarios puedan escoger dicho material para su compra.	Revisar las existencias de aquellos productos que aparecen como Anulado o Inactivo, si no se tienen en stock se debe realizar el bloqueo de materiales en el sistema SAFIRO, a través de la petición de borrado para material; sin embargo, si aún se tienen en stock se puede esperar a que se consuma el stock o se puede crear el material correctamente, hacer el traspaso del inventario y entonces hacer la petición de borrado de material.	Mejorar el control sobre los insumos permitidos para su ingreso a inventario. Disponibilidad real de artículos a utilizar. Apropiada visualización de artículos.						Inexactitud de los datos de materiales al no tener inhabilitados los materiales o productos que no se utilizan en la Institución. Errores en las cuentas financieras al escoger materiales o productos errados.	Media																				

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad								
					A&R	EO	P	I&C	D										
INV-6-06	Inadecuada configuración de los objetos de gastos a los materiales en SAFIRO	Durante nuestra inspección al Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos que son iguales y han sido creados con objetos de gastos distintos, como por ejemplo:	1. Realizar una depuración del Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO, modificando o anulando los productos que no están de acorde al objeto de gasto exigido por el Gobierno en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias, verificando que no hayan existencias de los productos en inventario. 2. Establecer controles para asegurar que solo el personal apropiado tenga acceso a crear, modificar y eliminar producto en el Maestro de Materiales de SAFIRO.	Mejora el control sobre los insumos permitidos para su ingreso a inventario. Disminución de error de seleccionar materiales o productos incorrectos. Definición por categorías bien definidas según el tipo de materiales.					Imputación errada de las cuentas de consumo, en consecuencia de la creación errada de materiales en tipos que no corresponden. Deficiencias en la afectación contable debido a como fue creado el material.	Media									
		<table><tr><th>Material</th><th>Descripción</th><th>Objeto de Gasto</th></tr><tr><td>MA12040157</td><td>BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI</td><td>277</td></tr><tr><td>MA12040754</td><td>BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI</td><td>249</td></tr></table>									Material	Descripción	Objeto de Gasto	MA12040157	BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	277	MA12040754	BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	249
		Material									Descripción	Objeto de Gasto							
		MA12040157									BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	277							
		MA12040754									BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	249							
		Ambos productos son iguales; sin embargo, están relacionado a objetos distintos, uno afecta al objeto de Producto Químicos y Conexos (249) y el otro a Materiales y Útiles Odontológicos.																	
		Adicional existen productos que han sido creados más de una vez con objetos de gastos totalmente distintos a su naturaleza, como por ejemplo:																	
		<table><tr><th>Material</th><th>Descripción</th><th>Objeto de Gasto</th></tr><tr><td>OA04010016</td><td>BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm</td><td>244</td></tr><tr><td>OA04010059</td><td>BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm</td><td>279</td></tr></table>									Material	Descripción	Objeto de Gasto	OA04010016	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	244	OA04010059	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	279
		Material									Descripción	Objeto de Gasto							
		OA04010016									BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	244							
OA04010059	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	279																	
Ambos productos están relacionados con los objetos de gastos Medicina y Drogas (244) y Otros Útiles y Materiales (279) y por su naturaleza deberían estar asignados al objeto de gasto Materiales y Útiles Médicos (274).																			
INV-6-07	La estructura organizativa utilizada y configurada en el sistema SAFIRO no esta cónsona con la necesidad de la CSS.	Durante la inspección del sistema SAFIRO se pudo evidenciar que en la estructura organizativa se configuró un único centro logístico para las operaciones logísticas en todo el país. Adicional se tienen múltiples almacenes por un único centro Logístico, 175 almacenes.	Se sugiere configurar en el sistema SAFIRO un Centro por cada Centro de Distribución (4), un Centro por cada provincia, el cual contendrá las Unidades Ejecutoras de esa provincia y un Centro individual para el Complejo Hospitalario. Esta recomendación puede ser implementada a corto plazo.	Contar con un costeo de productos separado por provincias debido a centros logísticos correctamente distribuidos. El uso de varios centros podrá limitar a los usuarios según sus funciones. Mejor distribución de la estructura permitiría conocer con claridad a la organización.					Al no tener centros logísticos distribuidos no se tiene costeo de producto separada por provincias. La utilización de un único centro implica a que no se puede limitar por usuario según una definida estructura organizativa las autorizaciones, según los roles de usuarios se puede limitar a un usuario a nivel de centro Logístico, Organización de Compras y grupos de Compras. Falta de contabilización de traspasos entre Unidades Ejecutora. Dificultad para cálculo de fletes debido a la falta de valorización de inventario.	Alta									

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
										Impedimento para restringir, a nivel de sistema SAFIRO, que los usuarios tengan acceso solo al Centro de Distribución o Unidad Ejecutora al que pertenece.	
INV-EO-01	Estructura organizacional informal y no alineada a las posiciones existentes en los diferentes almacenes y unidades Ejecutoras	Durante las entrevistas realizadas en los diferentes almacenes (Central, 10-10, 10-15, Divisa, Almacén Central de Unidad Ejecutora Complejo Hospitalario, entre otras) se solicitaba la estructura organizacional u organigrama a los encargados del área. Se pudo evidenciar que no se cuenta con una estructura formal en los almacenes ni unidades ejecutoras. Los líderes del Almacén 10-10 y de la dirección nacional de logísticas y los encargados de la dirección de Procesos de la CSS nos proporcionaron una versión borrador de los mismos. Estas versiones no detallan las posiciones existentes y no se definen los nombres adecuados para las mismas. Además este organigrama no detalla ninguna posición existente que esté supervisada por los diferentes jefes.	Se sugiere definir y formalizar la estructura organizacional por cada uno de los almacenes y las unidades ejecutoras existentes. Esta estructura debe ir alineada a las funciones y responsabilidades del almacén. De igual manera se deben considerar todas las posiciones existentes.	- Alto nivel de especialización por usuarios. - Incremento en la productividad y eficiencia. - Se disminuirán las brechas entre los roles y procesos.		✓				Al no ser formalizada la estructura no se le podrá evaluar adecuadamente ni exigir la realización de actividades críticas y necesarias.	Media

4.2 Reportes Financieros

4.2.1 Situación Actual – Reportes Financieros

El proceso de Reportes Financieros actualmente es responsabilidad del Departamento de Contabilidad Especial, el cual recibe, revisa, corrige y prepara toda la información necesaria para los Estados Financieros anuales.

A continuación, se presenta el Diagrama de Descomposición del Proceso de Reportes Financieros, que incluye los grupos de procesos, procesos y subprocesos, que ha sido utilizado como referencia para realizar este Análisis de la Situación Actual:

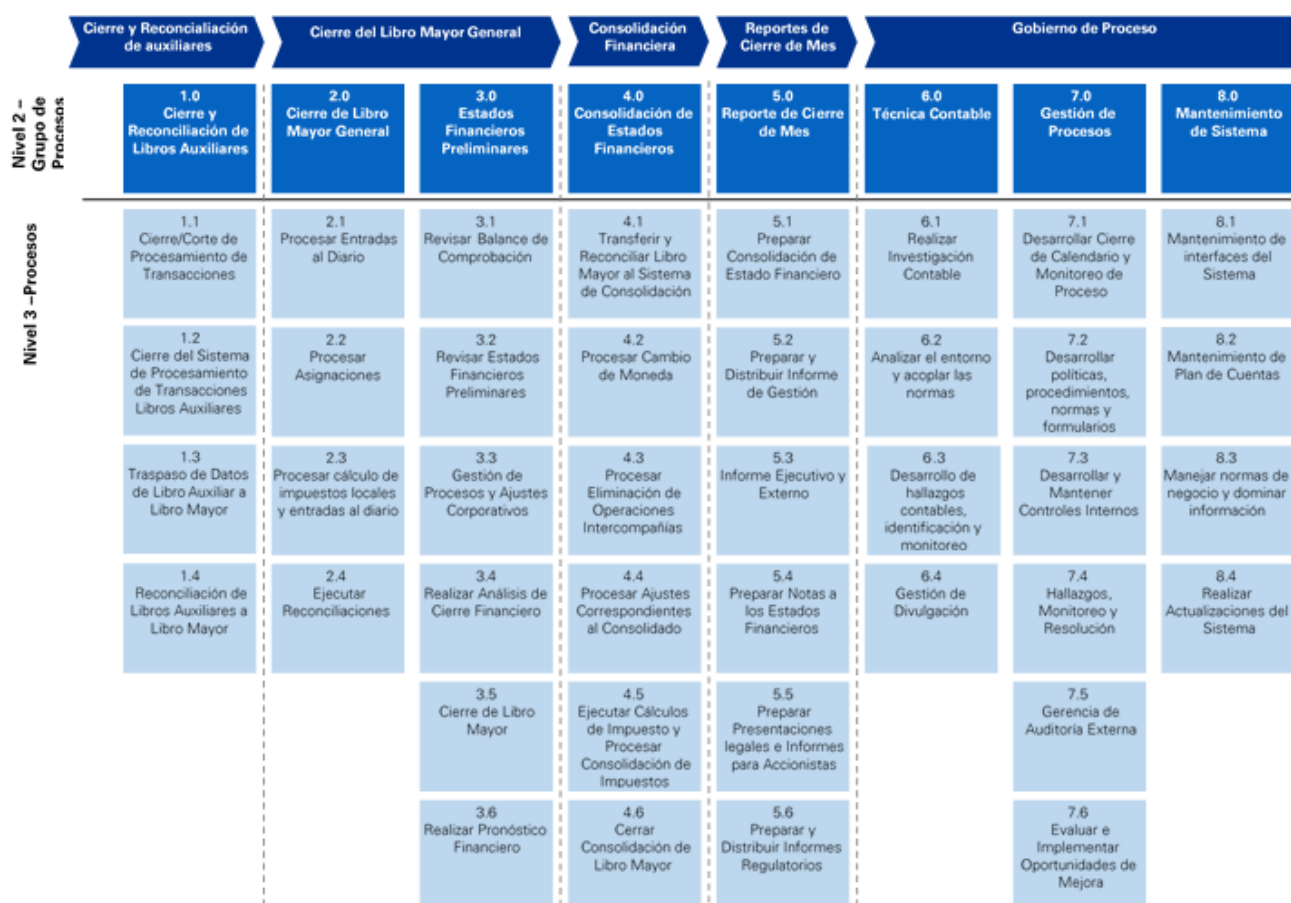


Figura 7

Cierre y Reconciliación de Auxiliares

Actualmente, la Caja del Seguro Social no maneja auxiliares para información de: planilla, prestaciones económicas, préstamos hipotecarios, centro de préstamo, bienes raíces, entre otros. La información es registrada en SAFIRO a nivel de transacciones, pero no se cuenta con un detalle dentro de SAFIRO de cada una de las partidas que compone estas cuentas. Los diferentes departamentos cuentan con sus propios detalles que son administrados en MS Excel. La información de inventarios y cuentas por pagar es registrada en SAFIRO por parte de las Unidades Ejecutoras. La información de inversiones es administrada por el Departamento de Tesorería en MS Excel. Activos Fijos, una parte es manejada en Mainframe por el área de Bienes Patrimoniales, y otra parte directamente en SAFIRO. La información que proviene del sistema Mainframe correspondiente a los ingresos, bancos y comprobantes que no tienen ingresos llega al Departamento de Contabilidad Especial a través de "Layouts" preparados por el Departamento de Informática. Estos "Layouts" son archivos en MS Excel (guardados como delimitados por coma, o archivos planos) que los carga el personal de Contabilidad Especial en SAFIRO. Una vez que toda la información es recopilada en SAFIRO, se procede a la iniciar el proceso de confección de los Estados Financieros.

Hasta mayo del 2012 la CSS utilizaba Mainframe para gestionar todos los registros requeridos para la preparación y emisión de sus Estados Financieros. Con la implementación de SAFIRO, se subieron los saldos de Activos Fijos con que se contaban hasta junio del 2012, y la información de auxiliares relacionada con Cuentas por Pagar fue migrada completamente a SAFIRO por dato maestro. Sin embargo, aún se continúa administrando información a nivel de asientos de diarios en Mainframe para ingresos, bancos y comprobantes que no tienen ingresos, para todo lo demás se utiliza SAFIRO.

En nuestro análisis identificamos oportunidades de mejora relacionadas a gestión de riesgos y controles, formalización de políticas y procesos; datos no íntegros por la manipulación de la información y falta comunicación integral a través de las aplicaciones que soportan este proceso. Por ejemplo:

- No se realizan conciliaciones de auxiliares de Activos Fijos y la información se encuentra incompleta.
- La administración de la información de SIPE debe ser manejada por el Departamento de Contabilidad de Ingresos. Adicionalmente, existen retrasos en la recepción de información crítica para cargar los Ingresos en Mainframe y posteriormente en SAP.
- Existencia de Ingresos y cargos por identificar debido a un registro como "Otros" en el Sistema SIPE correspondiente a ingresos y cargos por identificar de patronos – empleador, que en los Estados Financieros son presentados en el rubro Pasivo Diferido como Cargos por Identificar que al 31 de Diciembre de 2014 acumulaba \$86.9M.

Cierre del Mayor General

La información de los saldos de mayores se encuentra en SAFIRO, algunos de los rubros que están ya en SAFIRO son registrados por parte de las Unidades Ejecutoras (Inventarios y Cuentas por Pagar). Los que no están en SAFIRO son registrados por medio de Layouts por el equipo de Contabilidad. Estos saldos de mayor los utiliza para efectos del Cierre Contable el equipo de Contabilidad Especial, quienes en el armado de los Estados Financieros utilizan la información para sus reportes anuales.

Para este proceso también encontramos hallazgos sobre gestión de riesgos y controles, ineficiencia de la integridad de datos, fallas en la gestión de la información y comunicación entre las aplicaciones que apoyan el proceso. Como muestra podemos mencionar que:

- Actualmente los cierres mensuales y anuales del Mayor General en el SAFIRO no se administran con un calendario de cierre, aunque se les avisa a las Unidades Ejecutoras que se procederá a bloquear el SAFIRO, en muchas ocasiones se debe abrir nuevamente el periodo anteriormente cerrado para que se registren transacciones pendientes.



- Una de las principales debilidades que hemos identificado es la incapacidad de desplegar los saldos del mayor por tipo de riesgo.
- Por otro lado, las conciliaciones bancarias no se están confeccionando oportunamente, la principal de la "Cuenta general 1" no se presenta desde octubre de 2014.

Consolidación Financiera

La Consolidación Financiera inicia toda vez que el Jefe de Contabilidad Especial informa a las diferentes Unidades Ejecutoras que SAFIRO se bloqueará. En el siguiente paso, el analista contable del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros genera una tabla dinámica en MS Excel con información generada de SAFIRO, donde realiza la consolidación de la información de los Estados Financieros por tipo de Riesgo. El analista contable verifica que no haya registros con riesgo en blanco y de haberlo le solicita al Jefe de Contabilidad que realice la reasignación de los registros que tienen el riesgo en blanco. Posteriormente, el analista contable procede nuevamente a generar la tabla dinámica con las correcciones. Luego, se procede a verificar las estructuras de los Reportes Financieros de SAFIRO, se verifican las cuentas nuevas que no hayan sido agrupadas a una nota de los Estados Financieros dentro de las estructuras, de tal forma que no quede ninguna nota que no coincida con la tabla dinámica. Cuando la información de las estructuras de SAFIRO y la tabla dinámica coincide en su totalidad, proceden a capturar esta información en las plantillas de los Estados Financieros. Después, la Jefa del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros procede a revisar la captura de los datos en las plantillas y actualiza la redacción de cada una de las notas. Una vez que ya se tiene un borrador completo de los Estados Financieros, este es enviado a la Directora Nacional de Contabilidad Especial quien procede a revisarlo y posteriormente a distribuirlo a las personas correspondientes para su revisión.

Durante nuestro análisis notamos inadecuada gestión de control y riesgo, fallas en la integridad de datos, procesos ineficientes y debilidades en la comunicación e información. Algunos de los hallazgos que hemos identificado en la Consolidación Financiera son los siguientes:

- Saldos débitos y créditos por distribuir en el Balance General por riesgo al 31 de diciembre de 2014 por \$479 millones. Estos conceptos corresponden a Cuentas por Cobrar y por Pagar entre los diferentes riesgos que no han sido compensados ya que no se cuenta con una seguridad de que los registros están asignados a los riesgos correctos. Por esto motivo se imposibilita el adecuado análisis de la situación financiera por tipo de riesgo.
- Observamos en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014 que no se confeccionó el estado de flujo de efectivo.

Reportes de Fin de Periodo

El proceso de reportes de fin de periodo inicia con la confirmación de que los saldos y las estructuras de notas a nivel de saldos están correctos por parte de la Jefa de Contabilidad Especial. Posterior a esto, esta información es vaciada en un formato Word, y la Jefa de Contabilidad Especial inicia con la revisión y redacción de las narrativas de las notas que acompañan los Estados Financieros. Los Estados Financieros en borrador son enviados a la Directora de Contabilidad Nacional de la CSS para su revisión y posterior envió a la Junta Directiva, quienes aprueban los mismos.

Identificamos que durante la preparación de los Reportes de Fin de Periodo se debe reforzar la gestión de control y riesgo, la integridad de datos, optimizar políticas y procesos, disminuir la manipulación de información y mejorar la comunicación. Lo antes mencionado se demuestra en que:



- El proceso de Reportes de Fin de Periodo en la CSS necesita de manera importante la intervención manual que no genera un entorno de control para la exactitud y presentación de los mismos. Las revisiones se hacen utilizando tablas dinámicas para validar la integridad de los datos, cuentas y registros.
- Por otro lado, la CSS a nivel de Reportes Financieros no cuenta con un proceso formal de reportes de gestión financiera liderado por la Dirección Nacional de Contabilidad, ya que en la implementación de SAFIRO no se desarrollaron los reportes mínimos necesarios para gestionar apropiadamente esta Dirección.

Gobierno de Proceso

La CSS cuenta con un Departamento de Procesos quienes son los encargados de actualizar todos los manuales, políticas y procedimientos de la Institución. El proceso por el cual se realiza esta actividad es a solicitud de la Unidad Ejecutora. Sin embargo, identificamos que para mejorar la gobernanza del proceso de Reportes Financieros:

- No se cuenta con manuales, políticas y procedimientos actualizados con las funciones de gestión de auxiliares, cierre de mayores, consolidación financiera, y reporteria en SAFIRO.
- SAFIRO no recibe mantenimientos por parte de ningún proveedor.
- La mesa de ayuda atiende incidentes que le son reportados, por los usuarios que conocen de la misma; sin embargo, debe formalizarse la administración de la mesa de ayuda para SAFIRO, de tal manera que los usuarios puedan reportar sus incidentes, y que se administren los mismos a través de tiquetes para su priorización y solución.

En cuanto a Mantenimiento de Sistemas, identificamos que la CSS debe estructurar y formalizar el modelo de servicio interno o externo que desea para atender temas relacionados con administración de incidentes, cambios a la configuración de SAFIRO, respaldos de la información en los diferentes mandantes, administrar los usuarios y roles, y mantener SAFIRO actualizado.

Aplicaciones

A continuación listamos y describimos las aplicaciones que soportan la ejecución de los procesos para recabar, revisar, rectificar y preparar la información requerida para los Estados Financieros:

Aplicación	Descripción General
Sistema Administrativo Financiero y de Recursos Humanos (SAFIRO)	Plataforma tecnológica SAP utilizada para administrar la contabilidad gubernamental y financiera de la CSS. En esta aplicación se realizan algunas transacciones relacionadas a la operación diaria (ej.: Compras, Logística, Inventario), se administran algunos de los Auxiliares (ej.: Compras, Logística, Inventario), se genera el Mayor General y reportes necesarios para la Consolidación Financiera y Emisión de los Estados Financieros (y Notas correspondientes).
Mainframe	En esta aplicación también se realizan transacciones relacionadas a la operación diaria (ej.: Inversiones, Préstamos Hipotecarios, Activos Fijos), se administran los Auxiliares que no están en SAFIRO, y se extrae la información requerida para los Layouts que se cargan en SAFIRO.
Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas (SIPE)	Cuenta con la información relacionada a los ingresos y prestaciones económicas que recolecta la CSS de los empleadores (público y privado y doméstico) y de los asegurados; que es procesada por el proveedor de la aplicación y luego enviada a la CSS para realizar las reconciliaciones necesarias durante la preparación de los Estados Financieros.
Caja-Pago	Contiene información relacionada a las recaudaciones de la CSS, requerida también para realizar las reconciliaciones necesarias durante la preparación de los Estados Financieros.

Las aplicaciones antes descritas son utilizadas en cada uno de los procesos, como describimos a continuación:

Procesos	Subprocesos	Aplicaciones/Sistemas
Cierre y Reconciliación de Auxiliares	Cierre y Reconciliación de Auxiliares	SAFIRO Mainframe SIPE Caja-Pago
Cierre del Mayor General	Cierre de Libro Mayor General	SAFIRO Mainframe
	Estados Financieros Preliminares	
Consolidación Financiera	Consolidación de Estados Financieros	SAFIRO
Reporte de Fin de Periodo	Reporte de Fin de Periodo	SAFIRO

A continuación se presentan las gráficas que explican el flujo de información en el proceso de Reportes Financieros.

Diagrama de Flujo de Información – Reportes Financieros – Proceso de Cierre y Reconciliación de Auxiliares

Flujo de información del envío, creación de layout y carga en SAFIRO de los archivos de Ingresos

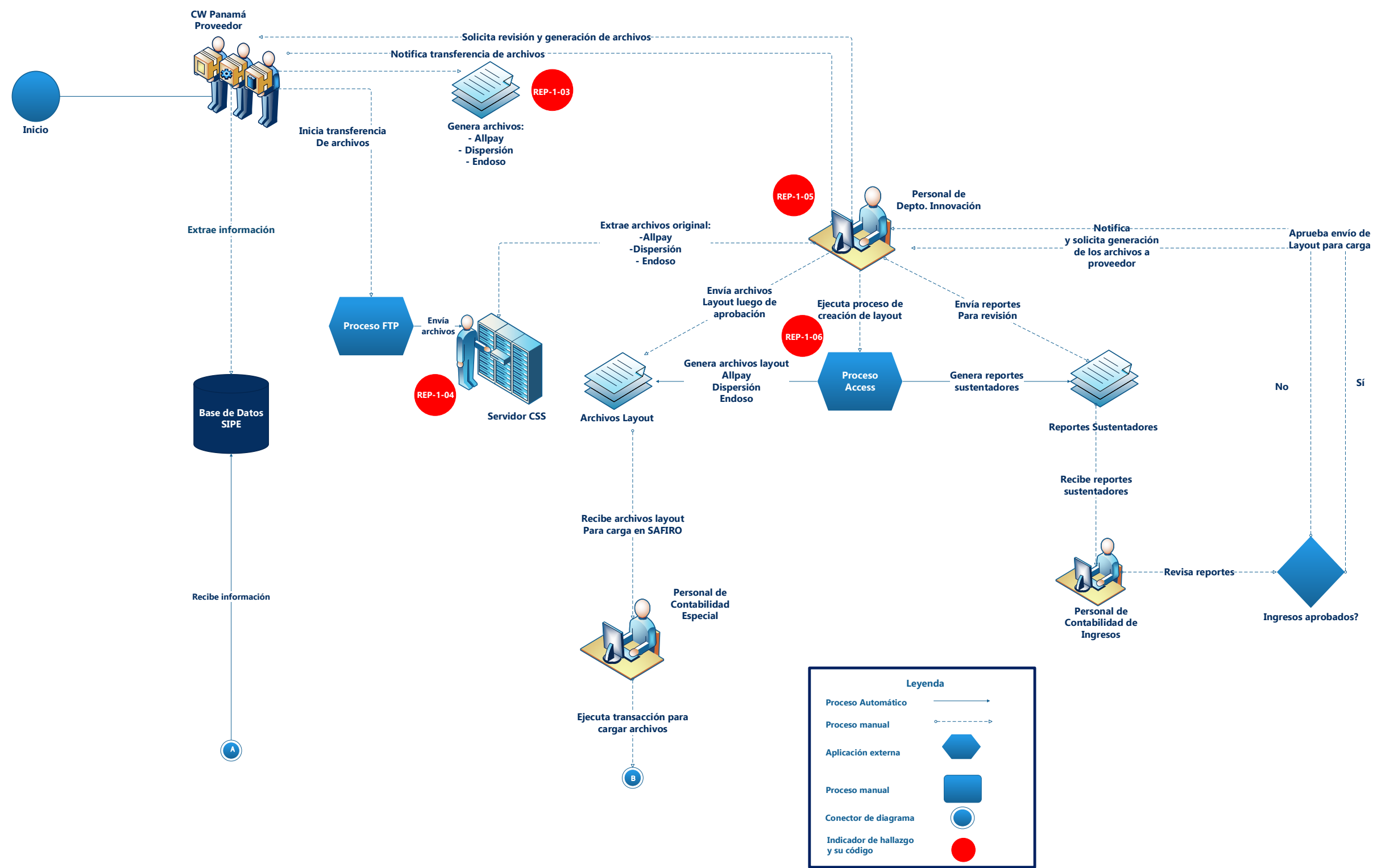


Figura 8

Descripción del proceso:

- El proveedor de la aplicación SIPE (Cable and Wireless) envía los archivos Allpay, dispersión y endoso correspondientes a los ingresos recaudados a través de un proceso FTP al servidor de la CSS y notifica al personal del departamento de Innovación.
- El personal del departamento de Innovación procede con la extracción de los archivos para iniciar el proceso de creación de Layout y reportes sustentadores a través de un proceso en ACCESS.
- El personal del departamento de Innovación envía los reportes sustentadores para revisión y/o aprobación al departamento de Contabilidad de Ingresos.
- Una vez aprobado los reportes por el departamento de Contabilidad de Ingresos, el mismo le notifica al departamento de Innovación para que proceda con el envío de los archivos Layout para la carga en SAFIRO al departamento de Contabilidad Especial.
- En caso de que el departamento de Contabilidad de Ingresos no apruebe la información de los reportes sustentadores notifica al departamento de Innovación para solicite la revisión y generación de los archivos al proveedor Cable and Wireless.

Flujo del envío, creación de layout y carga en SAFIRO de la información que proviene de otros sistemas

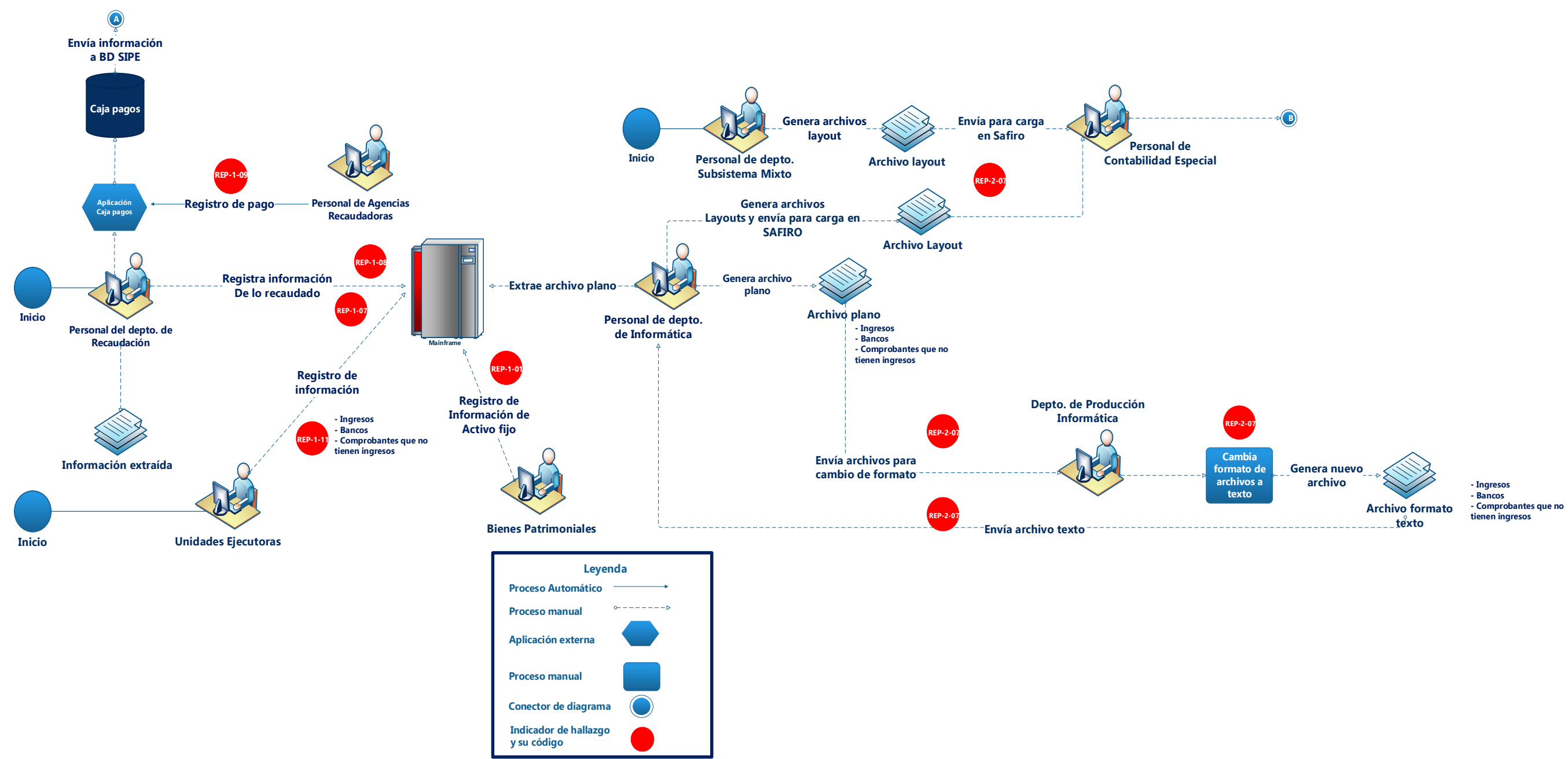


Figura 9

Descripción del proceso:

- El personal del departamento de Recaudación registra la información proveniente del sistema Caja Pagos al sistema Mainframe.
- Las unidades ejecutoras registran en el sistema Mainframe información de ingresos, bancos y comprobantes que no tienen ingresos.
- El departamento de Bienes patrimoniales realiza el registro en Mainframe de la información de los Activos Fijos.
- El personal del departamento de Recaudación registra los pagos realizados por los patronos a través de un sistema de lectura de código barra, el cual lee la información y registra el pago en el sistema Caja Pagos enviando la información directamente al sistema SIPE.
- El personal del departamento de Informática extrae un archivo plano con información de ingresos, bancos y comprobantes que no tienen ingresos y lo envía al departamento de Producción para el cambio de formato de archivo plano a texto.
- El personal del departamento de Producción, realiza el cambio de formato a texto y le envía el archivo con el nuevo formato al personal del departamento de Informática para que proceda con la generación de los archivos Layout.
- El personal del departamento de Informática, recibe el archivo en formato texto y procede con la creación de los archivos layout en formato excel para el envío de los mismos para la carga en SAFIRO.
- El personal del departamento de Sub sistema mixto envía archivos layout al departamento de Contabilidad Especial para carga en SAFIRO.

Diagrama de Flujo de Información – Reportes Financieros – Proceso de Mayor General y Consolidación Financiera

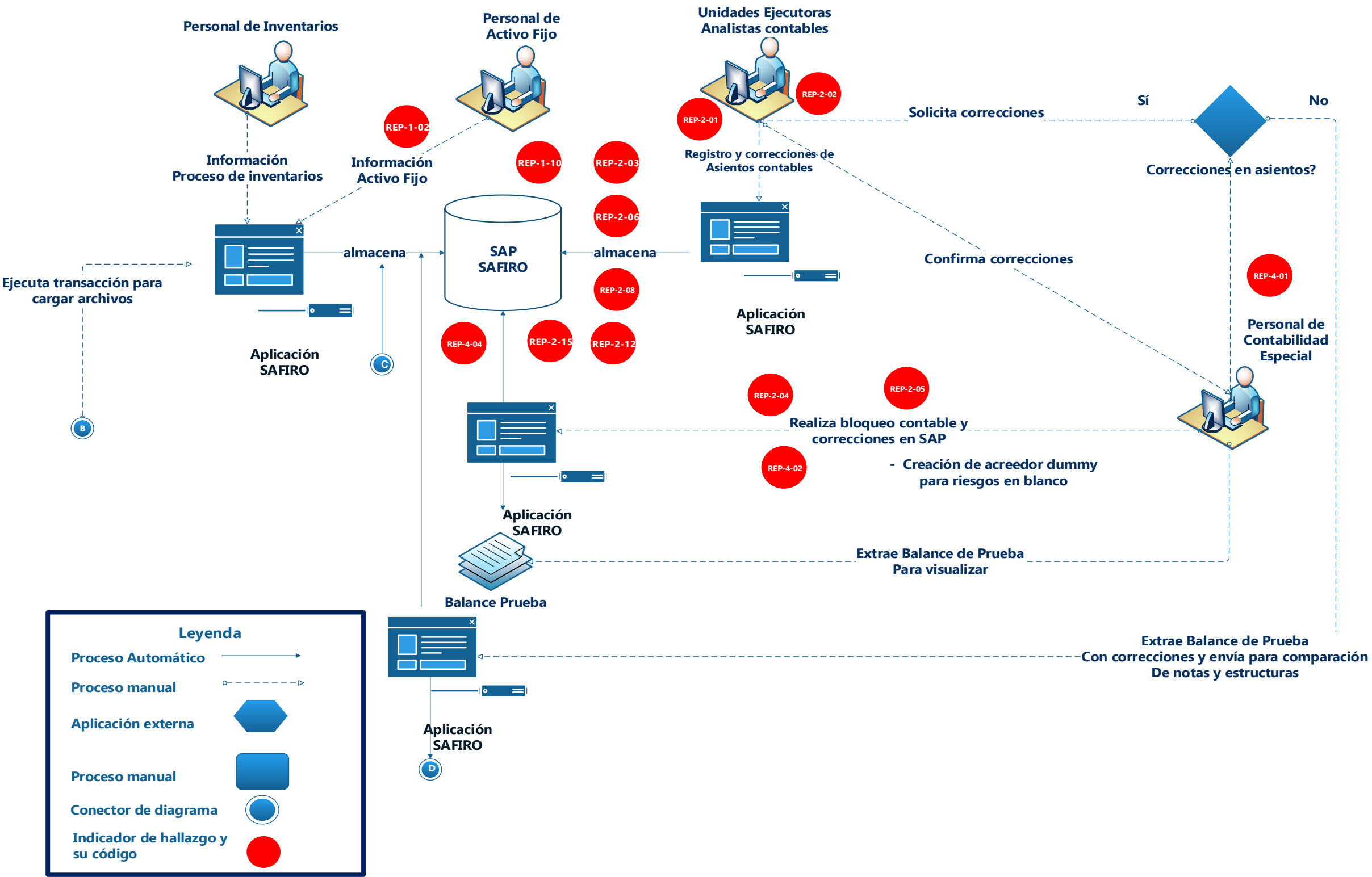


Figura 10

Descripción del proceso:

- Los archivos layout provenientes de los sistemas externos (SIPE, Mainframe y Sub sistema Mixto) son cargados al sistema SAFIRO por el personal del departamento de Contabilidad Especial.
- La información correspondiente a los Inventarios y Activo Fijo son registrados directamente al sistema SAFIRO.
- El departamento de Contabilidad Especial realiza el bloqueo contable para realizar la extracción del Balance de Prueba e iniciar con el proceso de revisión y correcciones en el sistema. En caso de que se requiera de correcciones, solicita a los analistas contables de las unidades ejecutoras para que realice las correcciones. Adicionalmente, realiza correcciones referentes a creación de acreedor “dummy” para la reasignación de los registros que tienen el riesgo en blanco.
- Una vez realizada las correcciones por parte de las unidades ejecutoras, notifican al departamento de Contabilidad Especial, el cual procede con la extracción del Balance de Prueba con correcciones para continuar con el proceso de Consolidación Financiera.

Diagrama de Flujo de Información – Reportes Financieros – Proceso de Reportes de Fin de Periodo

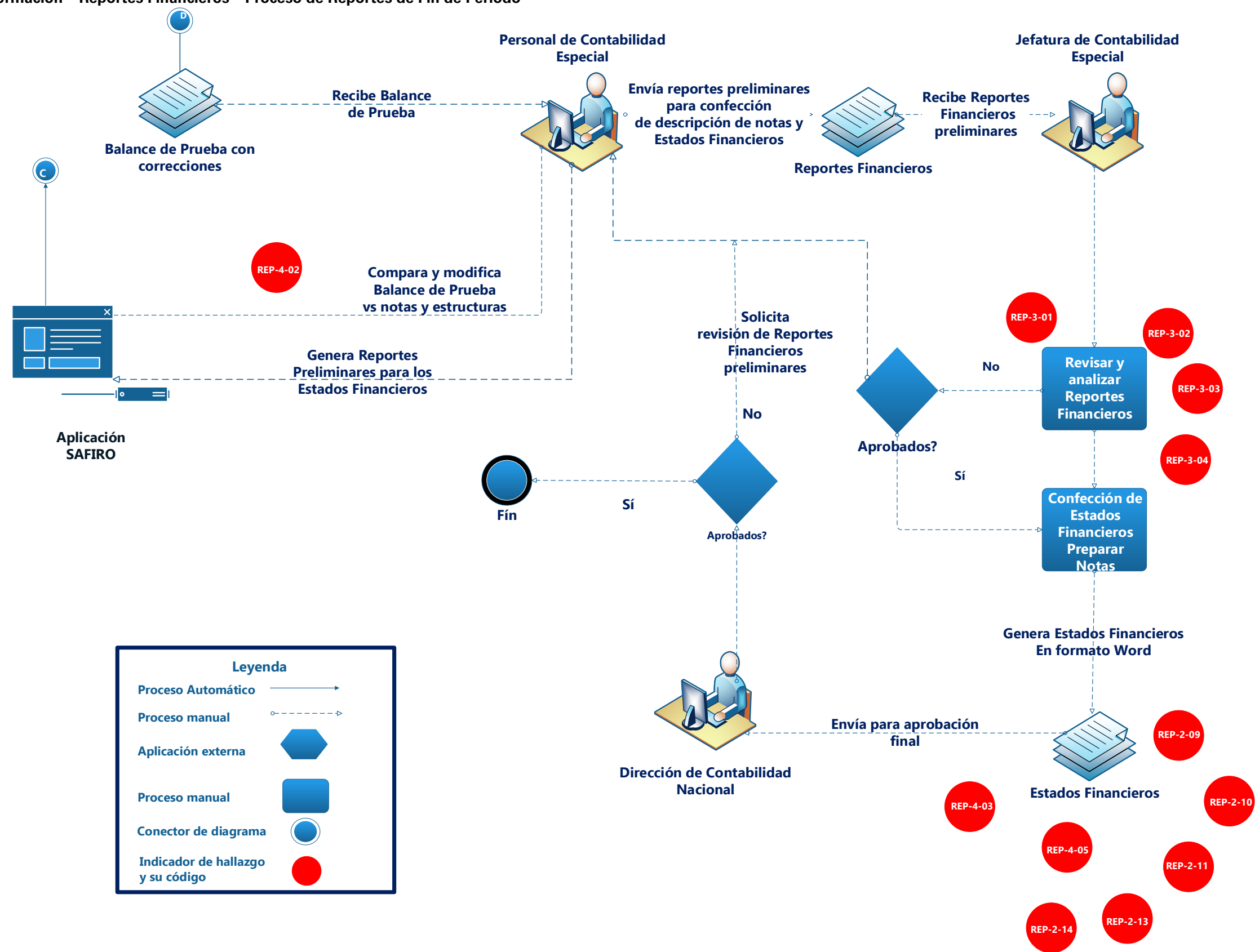


Figura 11

Descripción del proceso:

- El Balance de Prueba con correcciones se utiliza para comparar y modificar las notas y estructuras para la confección de los Reportes Financieros.
- Una vez realizada todas las modificaciones en las notas y estructuras, se generan los reportes preliminares para la preparación de la redacción de notas y los Estados Financieros.
- La Jefatura de Contabilidad Especial recibe los Reportes Financieros preliminares y procede con la revisión y análisis para continuar con la preparación de notas y los Estados Financieros.
- En caso de que ajustes al Reporte Financiero preliminar, se solicita la revisión del mismo, al resto del personal del departamento de Contabilidad Especial para que ejecuten los procesos previos a la generación de los Reportes Financieros preliminares.
- Una vez generados los Estados Financieros, los mismos son enviados a la Dirección de Contabilidad para la aprobación del mismo.

4.2.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios – Reportes Financieros

En esta Sección se describen los Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios del análisis del proceso de Reportes Financieros. Los hallazgos se han clasificados con base a las siguientes Perspectivas:

Perspectiva	Identificador
Ambiente de Control y Riesgo	A&R
Estructura Organizativa	EO
Proceso	P
Información y Comunicación	I&C
Datos	D

Además, hemos codificado y agrupado los hallazgos de acuerdo al proceso asociado:

Procesos	Código
Cierre y Reconciliación de Auxiliares	REP-1
Cierre del Mayor General	REP-2
Consolidación Financiera	REP-3
Reporte de Fin de Periodo	REP-4
Gobierno de Proceso	REP-5
Estructura Organizativa	REP-EO

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-1-01	No se realizan conciliaciones de auxiliares de Activo Fijo	Actualmente, hay un desconocimiento de la existencia total de los activos fijos por parte de la CSS porque el auxiliar de Activo Fijo, no se ha reconciliado con el Mayor General para propósitos de la preparación de los Estados Financieros por los siguientes motivos: 1. El auxiliar que se manejaba en Mainframe hasta el 2011 únicamente presentaba información proveniente del departamento de Bienes Patrimoniales y hasta ese momento no se había hecho un ejercicio de conciliación con contabilidad. 2. La información que mantiene Bienes Patrimoniales no contempla el total de todos los activos fijos. Además, debido a que no se confiaba en la integridad de la información de los activos fijos, la administración determinó que solo se migraría la información de los saldos, no del detalle (auxiliares) a SAFIRO en el 2012.	A continuación se detallan la recomendación a seguir para conciliar los activos fijos: 1. En base a nuestro análisis utilizando los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014, se deben realizar los conteos con el siguiente orden de prioridad: • Construcción en Proceso 42% • Mobiliario y Equipo 29% • Edificio y Mejoras 23% • Terrenos 4% • Equipo Rodante y Marítimo 1% • Equipo de Seguridad 0.3% • Bienes Culturales 0.1% 2. Solicitar los servicios de un ente independiente para realizar la toma física de los activos fijos con la participación activa de los administradores de las diferentes unidades ejecutoras. 3. Según la toma física en el Sistema Mainframe deben: a) Identificar los ajustes correspondientes a cada tipo de activo fijo, b) realizar los ajustes correspondientes al costo de adquisición y c) ajustar a la depreciación acumulada. 4. Durante el periodo de depuración del auxiliar se debe realizar un corte de registro de información en SAFIRO por unidad ejecutora, con el objetivo de migrar los activos fijos ajustados en el sistema Mainframe. De tal manera que se tenga un control sobre los registros que se van ingresando a SAFIRO. 5. Realizar un proceso que incluya conteos de activos fijos por cada unidad ejecutora al menos una vez al año y ajustar las diferencias que se identifiquen al cierre del periodo.	Integridad y exactitud de la información registrada de los activos fijos						• Inexactitud de la información que se mostrará en el estado financiero. • Presentación incorrecta de los Estados Financieros como resultado de no realizarse una conciliación del auxiliar de Activos Fijos causando errores significativos los cuales no han sido identificados.	Alta
REP-1-02	Fallas en la migración de los Auxiliares de Activo Fijo a SAFIRO	En 2012, durante la migración a SAFIRO solo se cargaron los saldos iniciales de los activos fijos, ya que al momento de migrar los auxiliares, SAFIRO realizaba el recálculo de la depreciación utilizando como fecha de adquisición la fecha de la migración, creando errores en la depreciación acumulada. A partir de junio de 2012, el módulo de Activo Fijo en SAFIRO registra los nuevos activos fijos directamente de las diferentes unidades ejecutoras. Sin embargo, dicho detalle tampoco es conciliado con el Mayor General.	Es importante resaltar, que la migración de datos solo es posible en cargas iniciales y cuando los Activos Fijos no han recibido valor (capitalización). Por lo tanto, se debe ajustar contablemente los saldos o valores en Auxiliares, y posteriormente recalcular los valores para que los gastos de amortización sean ajustados de forma automática. Una vez ajustado el auxiliar de activos fijos se debe continuar con el uso del módulo de Activo Fijo únicamente en SAFIRO.	Integridad y exactitud del detalle de todos los activos fijos que maneja la CSS integrada en un solo sistema.						Falta de disponibilidad de información (depreciación, valor neto, depreciación) de los activos fijos de manera oportuna y centralizada que maneja la CSS.	Media
REP-1-03	Ausencia de administración de información crítica para preparar Auxiliares de Ingresos	El proveedor de SIPE maneja la base de datos de recaudación de ingresos y la CSS no recibe reportes con el objetivo de gestionar la información que SIPE administra.	Que el proveedor SIPE genere para la CSS reportes tales como: 1. Detalle por asegurado de cuantas cuotas ha aportado y cuántas les hace falta. 2. Detalle de las cuentas por cobrar por patrono. 3. Detalle de Facturación versus Recaudación.	Integridad de información crítica para la CSS y poder gestionarla desde la CSS en el caso de cualquier incidente.						Al no contar con la información de las cuotas no se puede hacer un analisis del ingreso real que recibe la CSS ni con periodicidad mensual, ni anual. No se puede tener un detalle de las cuotas que se adeudan, y de las pagadas. No se puedan hacer proyecciones, analisis, ni	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			4. Reporte de los "Pagos por Otros" que no tienen la dispersión (S.S., S.E., ISR), de tal forma que se pueda dar seguimiento a SIPE.							presupuestos correctos ya que la información no es íntegra.	
REP-1-04	Retraso e inconsistencia de información requerida para los Auxiliares de Ingresos	El proveedor de SIPE envía varias versiones de los documentos que contiene la información de los ingresos y prestaciones económicas, y con retraso de hasta 12 meses.	Acordar una adenda al SLA (Service Level Agreement) o Acuerdo de Nivel de Servicio con el proveedor de SIPE, en el cual se estipule lo siguiente: 1. El día de corte para enviar la información que incluya todas las eliminaciones y adiciones de los asegurados de ese período, con el fin de evitar que se envíen varias versiones de los archivos. 2. Establecer fechas determinadas para el envío de la información y que envíen los tres archivos requeridos para la carga de la información a SAFIRO. 3. Determinar una estructura estándar según lo requerido para la CSS, con el objetivo de facilitar que los datos del archivo sean migrados al sistema SAFIRO con mayor rapidez e integridad. 4. Que el SIPE genere para la CSS reportes tales como: detalle por asegurado de cuantas cuotas ha aportado y cuántas les hace falta, detalle de las cuentas por cobrar por patrono, detalle de lo recaudado en base a la facturación, entre otros. 5. Reporte de los pagos por "OTROS" que no tienen la dispersión, de tal forma que se pueda dar seguimiento a SIPE.	- Integridad y exactitud de la información relacionada a ingresos. - Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información. - Falta de disponibilidad de información actualizada que refleje la situación financiera de la CSS.	✓		✓	✓	✓	- La CSS se expondría a continuar con información inexacta que es presentada en sus Estados Financieros los cuales son información pública. - Adicional a esto, la confección y presentación de los Estados Financieros se retrasa debido a que la información de SIPE no es enviado oportunamente y requiere revisiones para poder ser reportada a SAFIRO.	Alta
REP-1-05	Responsabilidades incorrectas para la gestión de información contable	La información enviada por el proveedor de SIPE es recibida por el personal del Departamento de Innovación.	Traspasar la responsabilidad de recepción y análisis de la información enviada por el proveedor de SIPE al Departamento de Contabilidad de Ingresos, contemplando la capacitación necesaria para entender los datos recibidos y definir una fecha efectiva del traspaso.	Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información.	✓		✓	✓	✓	Funciones y responsabilidades de información contable y crítica en personal que no debe gestionar este tipo de información.	Media
REP-1-06	Manipulación de la información enviada por SIPE	El Departamento de Innovación rediseña la estructura del archivo enviado por el proveedor de SIPE, para poder cargarlo en SAFIRO.	Definir con el proveedor de SIPE un formato y estructura de archivo según lo requerido para transferir confiable e íntegramente la información a SAFIRO y que si hay cambios quede la trazabilidad de los mismos.	Integridad de la información proveniente de SIPE.				✓	✓	Al no tener un proceso adecuado para cargar el archivo a SAFIRO la integridad de la data se ve comprometida y puede existir riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera íntegra ni exacta.	Baja
REP-1-07	Manipulación de información de Caja-Pagos	La información proveniente de las recaudaciones proviene del sistema de Caja-Pagos, la cual es registrada manualmente al sistema Mainframe.	Definir y desarrollar un interfaz para transferir a SAFIRO la información del sistema de Caja-Pagos.	Integridad de la información proveniente del sistema de Caja-Pagos.			✓	✓	✓	Al no tener un proceso formal de transferencia de la información entre Caja-Pagos y SAFIRO la integridad de la data se ve comprometida y puede existir riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera íntegra ni exacta.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-1-08	Falta de visibilidad de la información de recaudaciones	Debido a que la información de Caja-Pagos sube a través de un Layout de Mainframe a SAFIRO, el Departamento de Contabilidad de Ingresos no tiene visibilidad de estos registros	Crear en SAFIRO un reporte que permita visualizar la información de Ingresos/Recaudación consolidada para la revisión del Departamento de Contabilidad de Ingresos.	Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información.			✓	✓	✓	Incapacidad de realizar una conciliación integral de la información de ingresos de patrono-empleado.	Baja
REP-1-09	Existencia de Ingresos y Cargos por identificar	En ocasiones el sistema SIPE no especifica a qué patrono o empleado corresponde el pago realizado. En ocasiones el sistema de Caja-Pagos, cuando el patrono se dirige a las agencias de recaudación, no lee correctamente el código de barra del Comprobante de Pago, lo que provoca que la información no se registre correctamente en el sistema SIPE. El sistema SIPE registra el pago como "Otros" y no realiza la dispersión adecuada (segregar el saldo por tipo impuesto) de ese saldo. Esto ha resultado en que actualmente, los cargos por aplicar que se presentan en el rubro de Pasivo Diferido en los Estados Financieros son los siguientes: - Al 31 de diciembre de 2014 representan \$86.9 M. / 3.39% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros. - Al 31 de diciembre de 2013 representan \$29.4 M. / 1.18% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros - Al 31 de diciembre 2012 representan \$88.1 M. / 4.27% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros - Al 31 de diciembre 2011 no se revelo en la Nota correspondiente ningún tipo de concepto en Pasivos Diferidos con relación a este punto.	- Identificar la causa - raíz existente en el sistema de Caja-Pagos para aumentar la calidad del reconocimiento del código de barra del Comprobante de Pago. - Identificar en SIPE dichos pagos y realizar la dispersión correcta de los conceptos cancelados, para luego coordinar un equipo y en el momento adecuado (fuera de horarios de atención al público) se realicen las correcciones en el sistema SAFIRO.	- Integridad y exactitud en los saldos de ingresos presentados en los Estados Financieros. - Disminución del saldo en el rubro de pasivos diferidos (cargos por identificar).	✓		✓	✓	✓	- Omisión relevante en los saldos de ingresos presentados en los Estados Financieros ya que dichos cargos por identificar pueden tener ingresos de años anteriores que no se están reconociendo en el periodo correcto. - Insatisfacción con el servicio y desconfianza en calidad de los estados de cuenta de patronos, ya que los asegurados no pueden tener su información actualizada al momento de requerir lo servicios de la CSS.	Alta
REP-1-10	Detalle incompleto de las cuentas por pagar proveedores	SAFIRO no genera un reporte (auxiliar) con el que pueda revisarse las cuentas por pagar de todos los proveedores, con el nivel de detalle que requiere la CSS.	- Incluir en el módulo de acreedores un reporte de las cuentas por pagar para cada proveedor en el cual se pueda determinar a cuál unidad ejecutora corresponde cada factura y que dicho reporte también se genere un auxiliar individual por cada número de acreedor. - Parametrizar en SAFIRO que los datos obligatorios para un proveedor debe incluir la siguiente información: fecha de recepción del bien o servicio, fecha y el número de orden de compra, número de requisición, número de contrato, número de cheque, fecha del pago, valor del informe de los bienes entregados y monto a pagar después de multas.	Integridad y Exactitud del detalle de las cuentas por pagar de todos los proveedores que maneja la CSS de tal forma que tengan toda la información integrada en un solo reporte.			✓	✓	✓	- Poco control y veracidad de la información correspondientes a los proveedores de todas las Unidades Ejecutoras. - Desconocimiento de la situación actual financiera con respecto a los proveedores y a las obligaciones que tiene la CSS con los proveedores, en base a cada Unidad Ejecutora.	Media
REP-1-11	Manipulación de datos en la creación de layouts previo a carga a SAFIRO	Se observó que durante el proceso de creación de los layouts los archivos que provienen de los sistemas externos al	Se recomienda lo siguiente: Definir formalmente por escrito el personal que puede tener acceso a los archivos origen	Integridad y exactitud de la información proveniente de los sistemas externos al sistema SAFIRO al establecer un control de			✓	✓	✓	Riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		SAFIRO son accedidos y manipulados para dicha creación previa a la carga de los mismos en el sistema. Los siguientes departamentos manejan sus auxiliares y reportes en Excel, ya que no se cargaron los datos a nivel de SAFIRO durante la implementación, debido a que el modulo no se logró terminar de implementar o por el volumen de la data que manejaba el área: 1. Planilla 2. Prestamos Hipotecarios 3. Prestaciones Económicos 4. Bienes Raíces 5. Centros de Préstamo	proveniente de los sistemas externos (SIPE, Mainframe) al SAFIRO. 2. Definir formalmente por escrito el mecanismo a utilizar para llevar a cabo el control de versión de los archivos origen provenientes de los sistemas externos (SIPE, Mainframe) al SAFIRO. 3. Establecer formalmente un repositorio para el almacenamiento y custodia de los archivos origen proveniente de los sistemas externos y definir una estrategia para el respaldo de dicha información. 4. Que la transferencia de los datos se realice por automáticamente al sistema SAFIRO. 5. Establecer la generación de reportes que permita la verificación posterior de los archivos una vez migrados al sistema SAFIRO (total de registros y saldos).	los accesos y las versiones que se reciben para ser cargados al sistema SAFIRO.						utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera integra ni exacta.	
REP-2-01	Falta de control en los registros de los asientos de Diario	En ocasiones, cuando se realizan los registros contables, los Contadores y otros colaboradores de las unidades ejecutoras que utilizan el sistema realizan registros contables y cometen errores tales como: utilizar la cuenta contable equivocada, asignar el riesgo equivocado, dejar el campo de riesgo en blanco, asignar la Unidad Ejecutora equivocada, entre otros. Estas situaciones se dan, ya que al momento de realizar los asientos de diario en SAFIRO, no hay una adecuada segregación de funciones, ya que cuando el Contador o colaborador que realiza el registro de un asiento contable que es aplicado automáticamente afectando la contabilidad, sin que el mismo haya pasado por un proceso de revisión y aprobación por un superior. En ocasiones, se proporciona de manera informal un documento impreso para que se revisen los errores identificados, durante la rutina diaria de trabajo de los Contadores de las unidades ejecutoras y también durante la preparación de los Estados Financieros.	Recomendamos lo siguiente: 1. Que se solicite los servicios de un proveedor especialista en SAP para que configure en el sistema SAFIRO que todos los asientos de diario por encima de un monto establecido por la CSS sean revisados en línea por una persona de mayor nivel jerárquico. 2. Que se restrinja a nivel de usuario los riesgos, transacciones y las cuentas contables que se pueden utilizar en SAFIRO. 3. Que se le comunique a todas las unidades ejecutoras oportunamente sobre el cambio en el proceso del registro de las transacciones de la CSS, de tal forma que no haya incidentes por demora en la captación de registros. 4. Que se lleve a cabo la revisión de todos los roles y perfiles de usuarios con acceso SAFIRO con el fin de que los usuarios tengan asignados los permisos en el sistema de acuerdo a las funciones que desempeñan.	Integridad y exactitud en la captación de los registros contables que se registren en la contabilidad de la CSS.	✓		✓	✓		• Errores humanos que pueden traer como consecuencia que no se registre en el Riesgo/Programa correcto, o en la cuenta correcta, o incluso que se registre en la unidad ejecutora incorrecta.	Media
REP-2-02	Las cuentas contables no están restringidas por Riesgo/Programa	En ocasiones, cuando las personas realizan los registros contables, le asignan a las cuentas de mayor un Riesgo/Programa equivocado. Por lo tanto, durante la rutina diaria de trabajo de los Contadores y durante la confección de los Estados Financieros, solicitan a las Unidades Ejecutoras que corrijan dichas transacciones que pudieron identificar. No obstante, puede haber una población de cuentas no identificadas que tengan un Riesgo/Programa asignado incorrectamente.	Se recomienda lo siguiente: 1. Identificar cuáles cuentas son específicas y exclusivas de un Riesgo/Programa en particular. 2. Solicitar un reporte en SAFIRO de dichas cuentas y sus transacciones por año por Riesgo/Programa. 3. Comparar las cuentas identificadas contra la población de registros por año e identificar todas las cuentas que fueron asignados a riesgos incorrectos. 4. Indicarles a las unidades ejecutoras que realicen las correcciones en SAFIRO.	• Exactitud de la información a nivel de cada Riesgo/Programa. • Registros contables asignados a Riesgo/Programa correctos. • Eficiencia en el proceso de análisis y preparación de la información financiera.	✓		✓	✓	✓	• Posibles errores o inconsistencias en la presentación de la información financiera para cada Riesgo/Programa. • Toma de decisiones incorrectas sobre el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			5. Una vez realizada las correcciones, parametrizar en SAFIRO las cuentas contables al Riesgo(s)/Programa(s) a los que se relaciona, para garantizar que no se vuelva a registrar y asignar a Riesgo(s)/Programa(s) incorrectos. 6. Preparar una guía del catálogo de cuentas para todos lo usuarios y/o auditores.								
REP-2-03	Las cuentas contables no estan restringidas por usuario o rol	En ocasiones, cuando las personas realizan los registros contables, le asignan una cuenta contable equivocada a su transacción por desconocimiento o error humano del usuario. Por lo tanto, durante la preparación de los estados financieros, los Analistas Contables identifican transacciones con errores y solicitan a las Unidades Ejecutora que corrijan dichas transacciones que pudieron identificar. No obstante, puede haber una población de transacciones donde se utilizó la cuenta equivocada.	Se recomienda lo siguiente: 1. Identificar las cuentas contables específicas y exclusivas por tipo de rol y de acuerdo a su funcionalidad 2. Restringir por usuario las cuentas y transacciones contables que pueden utilizar al hacer los registros en el Sistema SAFIRO. 3. Capacitar al personal con respecto al uso de las cuentas contables específicas de su rol.	- Exactitud de la información a nivel de cuentas contables. - Integridad de los registros contables. - Eficiencia en el proceso de análisis y preparación de la información financiera.	✓			✓		Cuando no hay una adecuada segregación de funciones, pueden cometerse errores humanos los cuales pueden traer como consecuencia que no se registre en el riesgo correcto o en la cuenta correcta o incluso que se registre en la unidad ejecutora incorrecta.	Media
REP-2-04	Apertura constante de periodos contables cerrados	Al final del periodo, cuando el Jefe de Contabilidad o el Analista de Contabilidad realizan el cierre contable para poder iniciar con las correcciones, análisis y conciliación financiera y se les notifica a todas las Unidades Ejecutoras al mismo tiempo. A pesar de que a las Unidades Ejecutoras se les notifica sobre la fecha de cierre (anual), el sistema en ocasiones es abierto a petición de algunas Direcciones, Departamentos y/o Unidades Ejecutoras para el registro de transacciones pendientes, dándoles la oportunidad a otras Unidades Ejecutoras de seguir registrando en el periodo.	Parametrizar SAFIRO para poder abrir los periodos contables restringiendo el acceso por Unidad Ejecutora.	Integridad y exactitud de los registros que se ingresan durante al momento en que se abre el periodo al cierre contable anual.	✓		✓	✓		Falta de control en los registros que están ingresando al sistema y afectando información de Unidades Ejecutoras que ya se consideraban cerradas. Si se solicita emitir Estados Financieros trimestrales, cuando se verifiquen las cifras nuevamente, este generaría información distinta, debido a los asientos nuevos que ingresan las unidades ejecutoras.	Media
REP-2-05	Falta de Cierre Mensual	No existe un proceso formal para el Cierre Mensual de la contabilidad y no se le comunica a las unidades ejecutoras que tienen una fecha tope para realizar sus registros en SAFIRO. Esto le da la oportunidad a las unidades ejecutoras para que realicen registros en cualquier momento del año y ocasionando que las cifras de los meses anteriores sufran posible modificaciones. Nos comunicaron que esta configuración la tienen de esta forma debido a situaciones tales como: Al no contar con los registros de SIPE al cierre de cada mes, se prefiere mantener todos los periodos abiertos para que al momento que se cuenten con dichos registros de SIPE poder incluirlos afectando los diferentes meses.	Se recomienda que el Departamento de Contabilidad realice lo siguiente: 1. Configurar en SAFIRO la opción para bloquear los meses cerrados aunque aún no se haya recibido la información de SIPE. 2. Solicitarle al proveedor de SIPE a través de un SLA que envíe la información de los ingresos oportunamente (ver recomendación en Hallazgo REP-1-04 en auxiliares) 3. Cuando la información de SIPE sea recibida se puede proceder en ese momento a desbloquear los meses cerrados para introducir los registros de SIPE, pero sólo activando esta opción para la Dirección Nacional de Contabilidad, de tal forma que las unidades ejecutoras no aprovechen esta ventana para introducir registros adicionales. 4. Todos los departamentos involucrados en la generación de información para los reportes financieros deben estar alineados y cumplir con las fechas establecidas para el cierre, de	Integridad y exactitud en los cierres mensuales, de tal forma que se permita realizar análisis de forma mensual o trimestral.			✓	✓		Al tener configurado en SAFIRO que todos los meses esten abiertos para realizar registros, no se pueden preparar análisis mensuales o trimestrales, ya que cada vez que se buscará la información histórica esta contendría cambios imposibilitando la tarea de hacer análisis comparativos ya que la información cambiaría cada vez que se busque en el SAFIRO.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		En el Departamento de Logística capturan los informes de entradas de inventario con retrasos en cada mes, por lo que el Departamento de Contabilidad Especial debe mantener los períodos abiertos para que las entradas de inventario sean registradas en el período correcto.	tal forma que al final de cada mes, deben hacer el ejercicio de capturar toda la información necesaria para actualizar la contabilidad y de esta forma, en cada mes este registrada la información. 5. Establecer a futuro un calendario de cierre formal para que todas las unidades ejecutoras lo practiquen al cierre de cada mes.								
REP-2-06	Incapacidad de desplegar los saldos del Mayor General según el Riesgo/Programa	En la transacción que muestra los saldos del mayor general S_ALR_87012277, no permite desplegar para cada cuenta a qué Riesgo/Programa está afectando. El SAFIRO solo permite desplegar los saldos por cuentas individualmente. Para la confección de los Estados Financieros de la CSS, deben utilizar la transacción FG10 la cual no trae el nombre de las cuentas, sin embargo, si trae el riesgo asociado, pero deben construir posteriormente una tabla dinámica para agregar el campo del "nombre la cuenta" que no trae esta transacción, incurriendo en tiempo adicional y retrasos para el Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros.	Parametrizar en SAFIRO la transacción S_ALR_87012277, verificando qué campo alimenta la operación de asignación y revisar las reglas definidas en el EXIT para que incluya el campo de "Riesgo". Además, se debe parametrizar en SAFIRO lo siguiente: 1. Revisar y validar toda la configuración de activación del New Ledger. 2. Revisión de Ledger creado en el sistema para la CSS (Z0 LEDGER CSS). 3. Revisión de los datos de la tabla FMGLFLEX (nombre de la tabla que indica el sistema revisar al intentar ejecutar la transacción), con el fin de validar que los elementos de balance heredan los campos (segmentos y riesgos) en el momento de la contabilización de una transacción. 4. Consultar las últimas notas SAP: 756146 y 826357 para obtener más información sobre New GL y PCA con New GL.	Obtener información de los saldos de mayor general por Riesgo/Programa y poder visualizar la sumatoria de los saldos, y los saldos por cuenta cuenta por Riesgo/Programa. De esta manera, la información puede ser utilizada por diversos Departamentos (ej: Contabilidad de pagos y derechos a los asegurados, Contabilidad de ingresos, Subsistema mixto, Prestaciones económicas, Contabilidad financiera, Contabilidad DENISA y Unidades ejecutoras) para poder autogestionar su operación.				✓	✓	• Demoras en el análisis de la información, producto de que no se obtiene una visualización de los saldos del mayor general por riesgos. • No presenta la información que el personal del Departamento de EEEF necesita para la confección oportuna de los Estados Financieros.	Baja
REP-2-07	Manipulación de los registros de Mayor General	Cuando se extraen los registros de Mainframe se realizan los siguientes procedimientos: 1. La Analista de Sistemas extrae los registros que se manejan en Mainframe en un archivo plano (archivo sin formato). 2. Envía el archivo plano al Departamento de Producción para que lo convierta a un archivo de texto. 3. Luego el archivo es enviado nuevamente a la Analista de Sistemas y convierte el archivo de texto a formato Excel. 4. Cuando convierte el archivo a Excel debe distribuir los conceptos en base al tipo de Riesgo/Programa para ser subido a SAFIRO y que quede apropiadamente. 5. El archivo Excel es enviado al Departamento de Contabilidad para una revisión sin que el mismo contenga ningún tipo de seguridad ante posibles cambios.	Automatizar el proceso de creación de layout y carga de los archivos que provienen del Mainframe de tal manera que el mismo sea automática sin intervención manual.	• Integridad de la información que se carga a SAFIRO. • Agilización del proceso de la carga de los registros contables de Mainframe a SAFIRO.	✓		✓	✓		• Errores humanos en el proceso de carga de la información al haber muchas personas involucradas en la transformación del archivo para ser subido al SAFIRO. • También puede haber un riesgo de manipulación del archivo, ya que al tener que trabajarse en un formato Excel, es susceptible a cambios o modificaciones no autorizadas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-2-08	Las conciliaciones bancarias no se están confeccionando oportunamente	Observamos que la conciliación bancaria de "la cuenta general uno" ha sido conciliada hasta octubre 2014. La Administración nos comunicó que no preparan las conciliaciones de manera oportuna debido a situaciones tales como: 1. El sistema no genera reportes que muestre un detalle de los cheques girados, pagados, en circulación, anulados y caducados. 2. Los cheques en circulación no se alimentan automáticamente del sistema SAFIRO. Hay que comparar manualmente cuales son los cheques girados contra los cheques pagados. 3. En el sistema SAFIRO a los 90 días por una parametrización del sistema los cheques en circulación son anulados. Cuando estos tienen hasta 12 meses para ser cobrados. 4. Cuando anulan un cheque con el periodo actual se anula con fecha anterior (con la fecha en que se confeccionó) 5. En el estado de cuenta cuando reciben depósitos o transferencias solo pueden ver el monto global y no la composición del mismo.	Solicitar a un proveedor especialista en SAP: 1. Que se cargue el Estado de Cuenta con la transacción F13, de tal forma que la compensación de los cheques en circulación se pueda hacer automáticamente. 2. Que se revise la funcionalidad existente de SAFIRO. Por ejemplo, las transacciones FCHN (Información de los cheques emitidos) y S_ALR_87012349 (Análisis de cheques pendientes de cobro por cuenta del Mayor General y acreedor). 3. Que se configure los reportes requeridos para la confección oportuna de las conciliaciones bancarias, tales como: • Listado de cheques en circulación • Listado de cheques girado por día y tabulado por mes • Listado de cheques anulados por día y tabulado por mes • Listado de cheques pagados tabulado por mes • Listado de cheques anulados por mes • Listado de cheques caducados por mes • Listado de Pagos a Proveedores-ACH • Listado de Transferencias a los Fondos de Trabajo –ACH • Listado de Notas de Débito En cuanto a los depósitos: • Listado de Depósitos de Banco • Listado de Depósitos de Libros • Listado de Depósitos en Tránsito En cuanto a las Transferencias: • Listado de Transferencias de Banco • Listado de Transferencias de Libros En cuanto a las Notas de Crédito: • Listado de las Notas de Crédito del Banco • Listado de las Notas de Crédito de Libros	• Integridad y exactitud en los reportes utilizados para la confección de la conciliación bancaria. • Preparación oportuna de las conciliaciones bancarias.			✓	✓	✓	• Fallas en los controles establecidos para el manejo del efectivo de la CSS. Puede haber un riesgo de desapropiación de activos al no prepararse oportunamente las conciliaciones bancarias y tener transacciones las cuales no se han identificado o que se encuentren pendientes por ser compensadas en el sistema. • Incapacidad de pago a proveedores.	Media
REP-2-09	Fondos de Trabajo con saldos negativos	Observamos que en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014, que en el rubro de Caja y Banco había cuentas de Fondo de Trabajo que se encuentran con signo contrario a su naturaleza. Por ejemplo: 1050400140 HOSPITAL DE PUERTO ARMUELLES B/.315,994 1050400142 HOSPITAL DE PUERTO ARMUELLES (B/.328,159) SALDO TOTAL NETO = (B/.12,166) 1050400210 POLICLINICA DE BETANIA	1. Capacitar a las personas encargadas de manejar los fondos de trabajo de las unidades ejecutoras para que realicen los registros contables que correspondan y evitar el riesgo de error humano al momento de realizar los asientos en el sistema SAFIRO. 2. Establecer procesos en los cuales quede definido el tratamiento a estas cuentas, de tal forma que las personas que entren a trabajar en las unidades ejecutoras tengan una guía sobre el manejo de los fondos de trabajo.	Integridad y Exactitud de los saldos presentados en los fondos de trabajo de las Unidades Ejecutoras, de tal forma, que se pueda monitorear el efectivo disponible con el que cuenta en ese momento la Institución.	✓		✓			• Falta de control en el efectivo que manejan las Unidades Ejecutora. • Riesgo de errores significativos no identificados en el efectivo de las Unidades Ejecutoras. • Presentación incorrecta del efectivo en los Estados Financieros.	Baja

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		B/.10,883 1050400211 POLICLINICA DE BETANIA B/.27,684 1050400212 POLICLINICA DE BETANIA (B/.188,250) SALDO TOTAL NETO = (B/.149,683) 1050400310 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS B/.30,821 1050400311 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS B/.81,741 1050400312 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS (B/.161,334) SALDO TOTAL NETO = (B/.48,772) Esta situación se dió, debido a que posterior a la migración a SAFIRO, producto del desconocimiento sobre el sistema se realizaban registros incorrectos. Estos errores se han ido depurando, por lo que actualmente en los fondos de trabajo se ha disminuido la incidencia de errores y sus saldos ya responden a su naturaleza de las cuentas.	3. Dar un monitoreo por parte del encargado del Departamento de Contabilidad de cada Unidad Ejecutora, de tal forma que se puedan evitar estos registros erróneos antes que sean registrados en el mayor. Adicionalmente, mes a mes realizar las conciliaciones bancarias de estas cuentas, de tal forma que se puedan identificar casos en los cuales se hayan realizado registros errados de estas cuentas. 4. En el caso que hubiera un sobregiro, el Manual de Contabilidad Gubernamental en el Capítulo III, sección 5 Descripción de cuentas, indica: "los sobregiros bancarios, deberán ser mostrados en el balance general en el pasivo corriente".								
REP-2-10	Intereses por cobrar con signo contrario a su naturaleza	Observamos que la cuenta No. 1430200601 INTERES POR COBRAR - BONOS CORPORATIVOS estaba registrada con un signo contrario a su naturaleza por (B/.1,129,266). La naturaleza de las cuentas por cobrar es débito. Esto corresponde a registros pendientes de análisis y corrección del Departamento de Contabilidad del Subsistema Mixto de Pensiones. Los registros fueron atendidos y corregidos posteriormente a la presentación del Informe de Diciembre de 2014.	El Departamento de Contabilidad Especial debe establecer manuales de proceso sobre el uso correcto de las cuentas contables para uso de las Unidades Ejecutoras a nivel nacional, de tal forma, que se eviten registros equivocados en el Mayor, General, los cuales no sean identificados oportunamente.	- Integridad, exactitud y presentación correcta de los intereses por cobrar en los Estados Financieros. - Disminución en el riesgo de error humano al momento que las Unidades Ejecutoras realizan los registros en SAFIRO.	✔		✔			Registros con montos equivocados que no sean identificados oportunamente y se presenten los Estados Financieros con errores significativos.	Baja
REP-2-11	Diferencias en la Depreciación Acumulada de Edificio y Mejoras	Observamos que en la nota de Depreciación Acumulada de Inmuebles, Maquinaria y Equipo, en el concepto de Edificio y el de Mobiliario y Equipo hay diferencias de reclasificación entre ambos conceptos: Edificio y Mejoras Según Estados Financieros: B/.111,135,096 Según cuentas contables: B/.106.769,205 Diferencia = B/.4,365,891 Mobiliario y Equipo Según Estados Financieros: B/.210,759,751 Según cuentas contables: B/.214,490,743 Diferencia = (B/.3,730,992) Equipo de seguridad Según Estados Financieros: B/.0 Según cuentas contables: B/.634,899 Diferencia = (B/.634,899)	1. Verificar adecuadamente la agrupación de las cuentas utilizadas para confeccionar las notas de los Estados Financieros. 2. Asignar a una persona que sea la responsable de validar que todas las notas estén integradas por las cuentas contables correctas. 3. Que una persona de mayor cargo valide las agrupaciones de las notas de los Estados Financieros, antes de su emisión.	Presentación y revelación correcta de las notas de los Estados Financieros de la CSS.	✔		✔		- Presentación incorrecta de las notas que acompañan los Estados Financieros. - Los usuarios de los Estados Financieros pueden tener el riesgo de tomar decisiones equivocadas al utilizar como base las notas que fueron agrupadas de forma incorrecta.	Media	

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		En la nota de Inmueble, Maquinaria y Equipo no se presenta la depreciación acumulada del Equipo de Seguridad por B/.634,899. La depreciación de este concepto se encuentra presentada dentro de Mobiliario y Equipo. Si el costo de adquisición se presenta separado, también debe separarse la depreciación acumulada correspondiente.									
REP-2-12	Cuentas de pasivo que no son depuradas ("Cuentas Bolsa")	Observamos cuentas que corresponden a saldos de acreedores, que al no poder ser cargados por "Dato Maestro" a SAFIRO, es decir no se pudo cargar el detalle que componía la cuenta, se subieron en una sola cuenta que contenía el saldo de estos acreedores. Al momento de pagar al acreedor, no se puede en todos los casos identificar la partida que esta en la "Cuenta Bolsa" y se debita otra cuenta de pasivo. En otros casos, al no encontrar la partida, se crea nuevamente la obligación en SAFIRO y se cancela cuando se hace el pago al acreedor, pero la cuenta por pagar que se encontraba en la "Cuenta Bolsa" permanece abierta. A continuación ejemplos de las "Cuentas Bolsa" de proveedores más significativas al 31 de diciembre de 2014. - Cta. 3210201602 = B/.442,466 - Cta. 3210202602 = B/.792,712	- Solicitar a las Unidades Ejecutoras que verifiquen las partidas dentro de las "Cuentas Bolsas" y las comparen con las partidas que fueron pagadas en las Cuentas por Pagar que utilizan en SAFIRO, de tal forma que se determine cuáles son aquellas partidas que han sido canceladas, pero aún aparecen abiertas en la contabilidad. - Establecer un proceso de monitoreo continuo de las "Cuentas Bolsas" en el cual se identifiquen y depuren de manera constante aquellos registros erróneos en estas cuentas.	Integridad y exactitud en los saldos de las cuentas por pagar presentados en los Estados Financieros, de tal forma que se presenten las obligaciones reales que tiene la CSS con sus acreedores.	✓		✓			Riesgo de que las cuentas por pagar se encuentren sobrevaloradas, y que se estén presentando saldos incorrectos en los Estados Financieros de la CSS por obligaciones que ya han sido canceladas.	Media
REP-2-13	Cuentas de gasto con signo contrario a su naturaleza	Observamos que en el Estado de Resultado al 31 de diciembre de 2014, habían cuentas de gastos con signo contrario a su naturaleza. A continuación algunos ejemplos identificados: 5150100002 MATERIALES DIDACTICO Y DE REFERENCIA (B/.1,089,987) 5150100003 OTROS PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTON (B/.1,726,936) 5150100005 PINTURAS Y TINTES (B/.18,188,004) 5150200001 PRODUCTO QUIMICOS Y CONEXOS (B/.16,670,625) 5190100002 BEBIDAS (B/.927,299) 5190200002 CALZADOS (B/.192,648) 5190200003 HILADOS Y TELAS (B/.324,429) 5190300002 UTILES DE COCINA Y COMEDOR (B/.17,124,373) 5190300004 OTROS UTILES Y MATERIALES (B/.498,437) 5190300011 EQUIPO MEDICO Y ODONTOLOGICO (B/.366,278) 5190300013 MAT. Y SUM-OTROS PRODUCTOS VARIOS (B/.384,006)	- El Departamento de Contabilidad Financiera debe revisar con el equipo de Contabilidad de Especial que los ajustes que se realicen sean realizados en las cuentas correctas, ya que en muchos casos se ajustó en créditos a cuentas las cuales no tenían el débito registrado dando como resultado que las cuentas quedaran presentadas con un signo contrario a su naturaleza. - Que se determine un monto determinado para que los ajustes de Logística sean revisados por el Departamento de Contabilidad, antes de ser registrados en SAFIRO. - Que el Departamento de Contabilidad Financiera en conjunto con el Departamento de Contabilidad Especial evalúen el impacto de los ajustes de inventario en la contabilidad antes de registrarlos y aprobarlos en SAFIRO.	Integridad, exactitud y presentación correcta de los gastos operativos de la CSS.	✓		✓			Existe el riesgo de que no se estén realizando los registros correctos en las cuentas de gastos y se esté presentando el Estado de Resultados con montos incorrectos, y no se presente las utilidades reales generadas por la Institución a nivel de cada Riesgo/Programa.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Esta situación ocurrió debido a registros con valores erróneos de salidas de insumos y materiales, revalorizaciones, ajustes de inventarios, ajustes contables realizados para balancear las cuentas de inventario con las existencias.									
REP-2-14	Cuentas de carga inicial de inventarios no balanceadas	Las cuentas 9999999995 y 9999999996 corresponden a cuentas de la carga inicial de los inventarios, estas cuentas siempre deben tener el mismo saldo y anularse entre sí; sin embargo, al 31 de diciembre 2014, estas cuentas tenían un saldo neto de: 9999999995 = (B/.66,999,305) 9999999996 = B/.65,281,873 Saldo Neto = (B/.1,717,432) Esto se debe a que en 2014, se realizaron registros de anulación desde el módulo de materiales sobre cargas iniciales que subieron mal y afectaba los inventarios. En 2015 se hicieron las correcciones a nivel contable y se bloquearon para el año 2016 para así evitar nuevos registros en estas cuentas.	1. Establecer una política sobre las transacciones que pueden afectar las cuentas 9999999995 y 9999999996 de inventario. 2. Monitorear al final de cada mes que el balance de las cuentas 9999999995 y 9999999996 siempre de 0.00. y en los casos que no esté balanceada la cuenta, investigar las transacciones que afectaron la cuenta.	Integridad y exactitud en los registros contables que afectan los inventarios.	✓		✓			Valoración incorrecta de los inventarios en los Estados Financieros de la CSS.	Media
REP-2-15	Cuentas utilizadas para balancear transacciones entre riesgos	Cuando se realizan transacciones donde se debita un riesgo y el crédito afectando a otro riesgo, se crea un descuadre en los balances a nivel de cada riesgo individual. Para solventar esta situación, el sistema SAFIRO crea un registro en la cuenta 9999999999 NEW GL, en el que crea el débito y crédito faltante en cada uno de los riesgos. Esto trae como resultado los llamados "SalDOS Débitos y Créditos por distribuir" (Ver hallazgo REP-3-01), cuyas transacciones entre riesgos quedan pendientes de compensar. 9999999999 NEW GL Débitos = B/.54,921,011,994 Créditos = (B/.54,920,803,180) Adicionalmente, esta cuenta siempre debe tener un saldo 0.00, sin embargo, al 31 de diciembre de 2014 tenía un saldo de B/.208,814 que se encontraba en investigación por parte del Departamento de Contabilidad.	Definir una cuenta bancaria para cada Riesgo/Programa, lo que eliminaría el tener que realizar asientos débitos y créditos que luego tuvieran que ser balanceados utilizando la cuenta 9999999999.	Integridad, exactitud y presentación adecuada sobre los saldos que afectan las cuentas por cobrar y por pagar entre Riesgo/Programa.	✓		✓	✓		Presentación inadecuada de los Estados Financieros a nivel individual de cada Riesgo/Programa, no se puede determinar el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa ya que no se registran adecuadamente las transacciones entre dichos riesgos.	Media
REP-3-01	SalDOS débitos y créditos por compensar	Observamos que en el Balance General por Riesgos aparece un concepto/rubro llamado "SalDOS débitos por distribuir" y "SalDOS créditos por distribuir" para los años 2011,2012, 2013 y 2014 y sus porcentajes respecto al total de activos para cada año son los siguientes: ■ Dic 2011: \$ 261,806,071 - 6% ■ Dic 2012: \$ 781,577,032 - 16%	Se recomienda la depuración de los "SalDOS débitos por distribuir" y "SalDOS créditos por distribuir" entre cada Riesgo/Programa, de tal forma que se pueda analizar la situación financiera de cada riesgo con información real de cada Riesgo/Programa. Realizar el siguiente proceso: 1. Crear un proyecto de la CSS, donde se requiera la depuración de los saldos por aplicar de la CSS por unidad ejecutora.	Exactitud de las cifras individuales por Riesgo/Programa	✓		✓			Presentación inadecuada de los Estados Financieros a nivel individual de cada Riesgo/Programa, ya que al momento de analizar la información financiera por Riesgo/Programa los Activos y Pasivos están sobre-valorados por estas transacciones, las cuales corresponden a transacciones inter-riesgo que no han sido compensadas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		■ Dic 2013: \$ 1,254,929,151 - 21% ■ Dic 2014: \$ 479,137,925 - 7% Dichos conceptos corresponden a cuentas por cobrar y por pagar entre los diferentes riesgos que no han sido compensados por la Dirección de Finanzas, ya que no se cuenta con una seguridad de que los registros están asignados a los riesgos correctos, y por lo tanto no pueden ser neteadas para depurar los montos entre cada Riesgo/Programa.	2. Solicitar los servicios de un ente independiente que pueda señalar los errores en clasificación de riesgos de las diferentes partidas y proceder a corregirlos. 3. Considerar las recomendaciones en la sección de Reportes REP-1-01 y REP-1-02 para evitar que estas situaciones se repitan. 4. Una vez identificada las cuentas y a qué riesgo corresponden, deben transferirse al rubro Cuentas por Cobrar / Pagar entre riesgos. 5. Solicitar al Departamento de Finanzas que realice la compensación de las partidas entre riesgos.								
REP-3-02	Distribución manual de los montos de Caja y Banco	Cuando se realiza la confección de los Estados Financieros, hay conceptos/rubros que se distribuyen manualmente entre cada Riesgo/Programa, ya que cuando se bajan los saldos del Mayor General de SAFIRO, la distribución que trae entre Riesgo/Programa no es la correcta. Por lo tanto, el jefe de contabilidad especial, en base en su conocimiento histórico de la institución, distribuye a los diferentes Riesgos/Programas los saldos de cuentas tales como "Caja y Banco", ya que en los Riesgos/Programas 2, 3, y 4 aparecen con signo contrario a su naturaleza.	1. Establecer formalmente en conjunto con la Contraloría General de la República (en adelante CGR) la distribución de los saldos en los distintos riesgos. Esta distribución debe quedar por escrito a través de un acta o procedimiento. 2. Revisar y corregir de ser necesario la configuración establecida para la distribución de los riesgos según lo establecido en conjunto con la CGR. 3. Diseñar e implementar controles adecuados para la preparación de las conciliaciones bancarias con el objetivo de que sean confeccionadas oportunamente. 4. Asignar una cuenta bancaria para cada Riesgo/Programa para que se administre sus Ingresos y Egresos para cada Riesgo/Programa. 5. Hacer un análisis del desempeño financiero por cada Riesgo/Programa.	Integridad y exactitud del efectivo disponible por cada Riesgo/Programa.			✓			Desconocimiento de la disponibilidad del efectivo por Riesgo/Programa, debido a que al momento de asignar el monto del efectivo en los Estados Financieros a cada Riesgo/Programa los asigna directamente de forma manual a la Cuenta General 1. Además, se aumenta la posibilidad de ocasionar errores en la preparación de los Estados Financieros, porque en la Cuenta General 1 pueden asignar los fondos de los otros Riesgos/Programas, durante la asignación manual de las cuentas a cada Riesgo/Programa que realiza el Departamento de Contabilidad.	Alta
REP-3-03	No hay preparación de Flujo de Efectivo para el año 2014	Para los años dentro del alcance de este proyecto, observamos que en los Estados Financieros al 31 de diciembre 2014, no se confeccionó el estado de Flujo de Efectivo. Según nuestras entrevistas, se nos informó que las fórmulas de la hoja de trabajo que se preparaba para confeccionar el Estado de Flujo de Efectivo se borraron por error y no se pudieron recuperar.	Preparar nuevamente la hoja de trabajo realizando los siguientes pasos: 1. Asignar a una persona del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros para que construya la hoja de trabajo requerida para el Estado de Flujo de Efectivo. 2. Determinar el saldo inicial de efectivo de la CSS. 3. Determinar la cantidad de dinero en efectivo que se genero a través de sus operaciones. 4. Determinar la cantidad de efectivo que la CSS ganó o gasto en sus actividades de inversión. 5. Determinar la cantidad de efectivo que la CSS recaudó (uso) a través de sus actividades de financiamiento. Recordamos que el capítulo IV del Manual General de Contabilidad Gubernamental en su Artículo 4 "Informes Financieros" establece los	Integridad y exactitud de los cambios en el efectivo y equivalente de efectivo en un período disponible por cada Riesgo/Programa.			✓			El usuario de los Estados Financieros no tiene visibilidad del uso del efectivo en la entidad, debido a que actualmente no se pueden verificar los cambios que hubo en el efectivo de un periodo a otro, y no se puede analizar a nivel operativo, de inversión y financiamiento los incrementos o disminuciones del efectivo que maneja la CSS.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			informes que deben presentar las Instituciones Gubernamentales.								
REP-3-04	Dificultades en la preparación de los Estados Financieros por fondos que no corresponden a la CSS	Cuando se realiza la confección de los Estados Financieros, los analistas encargados en su preparación deben excluir de forma manual las cifras de la Sociedad FI 1.10 (CSS) que corresponden a Fondos de Jubilaciones del PRAA, SIACAP, IRHE, INTEL y un Fondo Complementario de otras entidades. Estos fondos fueron entregados a la CSS para su administración, sin embargo actualmente están incluidas como riesgos adicionales en su contabilidad, lo que dificulta la tarea de la preparación de los Estados Financieros, ya que aunque estos se extraen al momento de usar el Balance de Prueba, las cifras igual causan desbalances en la situación financiera de la CSS y de tal forma que se debe de estar corrigiendo las diferencias causadas por estos fondos.	1. Solicitar los servicios de un Proveedor de SAP para que se configure en el sistema SAFIRO que estos Fondos no sean incluidos en la sociedad 1.10 (posiblemente como otra FI o División) para evitar que se extraigan sus cifras al momento de extraer los balances de prueba por Riesgo/Programa para la preparación de los Estados Financieros. 2. Una vez se configure correctamente estos Fondos en SAFIRO, se debe verificar si la información contable que trae sea la correcta y que no traiga información de dichos fondos. 3. Solicitar que el SAFIRO genere reportes separados para dichos Fondos.	Integridad y exactitud en el balance de prueba que se utiliza para la confección de los Estados Financieros				✓		El Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros incurre en tiempo adicional cuando deben depurar la data que trae los fondos que maneja la CSS pero que no forman parte de su patrimonio. Errores humanos podrían ocurrir al momento de este ejercicio, así como retrasos significativos en la preparación del informe.	Media
REP-4-01	Creación de registros sin asignación de Riesgo/Programa	Observamos que durante el proceso de cierre se identifican las transacciones que tienen Riesgo/Programa en blanco (ej.: una Unidad Ejecutora no asignó un Riesgo/Programa) que en su mayoría corresponden a Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar e Inventario. Una vez identificadas estas transacciones por el Analista de Contabilidad, el Jefe de Contabilidad realiza los siguientes procesos: • Procede a crear en SAFIRO un acreedor universal llamado DUMMY • Asigna todas las transacciones identificadas al acreedor DUMMY • En el caso de que se identifique a qué Riesgo/Programa va la transacción se corrige en ese momento; sin embargo, todas las demás transacciones que no son identificadas y aparecen como riesgo en blanco son asignadas al Riesgo/Programa 1 (administración). A continuación se detallan los montos que presentaba el acreedor Dummy para la cuenta 3210201601 asignado en el Riesgo 1 en los siguientes años: Dic 2011: no se reporto esta situación 2012 = B/.2,275,589 2013 = B/.136,917 2014 = B/.446,697 Dichos montos debían ser investigados por las unidades ejecutoras para asignarlos en el riesgo correcto. Sin embargo, a la fecha este ejercicio no se ha realizado.	Para la depuración de la cuenta "Dummy" por Acreedor se realizarán los siguientes pasos: 1. Departamento de Contabilidad debe distribuir entre las unidades ejecutoras los registros que ocasionaron la creación del Dummy, por tener el campo de riesgo en blanco. 2. Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración del acreedor universal DUMMY y asignen sus registros contables al Riesgo/Programa que corresponde. 3. Definir una fecha a partir de la cual, se active en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea un campo obligatorio. 4. Una vez definida la fecha, activar en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea obligatorio y que el registro de asientos contables no puedan ser ejecutadas sin colocar este dato. 5. Mensualmente, que las unidades ejecutoras revisen los registros de los contadores con el objetivo de subsanar cualquier registro errado. Documento formal a nivel nacional para que todas las unidades ejecutoras lo realicen.	• Evitar que la cantidad de registros con Riesgo/Programa en blanco siga aumentando. • Garantizar que todos los registros de asientos contables afecten los Riesgos/Programas que les corresponden. • Integridad y exactitud en los registros contables que realizan las unidades ejecutoras a nivel de cada riesgo y su presentación adecuada en los Estados Financieros.	✓		✓	✓	✓	Integridad, exactitud y presentación incorrecta por tipo de riesgo, ya que los registros de asientos contables no se asignan al Riesgo/Programa que les corresponde, impidiendo el análisis adecuado por Riesgo/Programa.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-4-02	Creación manual de cuentas contables (Creación de Cuentas Nuevas)	Cuando se crean las estructuras /reportes y sus notas en la transacción FG15 (transacción usada para la creación de estructuras / reportes y notas) para los Estados Financieros se les debe asignar manualmente las cuentas nuevas que han sido creadas. Este proceso le toma a la Analista de Contabilidad alrededor de un día o día y medio, al momento de la preparación de los Estados Financieros.	1. Establecer políticas y procedimientos (Manual de Catálogo de Cuentas) formal por escrito en donde se definan por tipo de cuenta a cuales notas, balance o cuadro de los Estados Financieros debe ir asociada para evitar una inadecuada asignación o errores durante la misma. 2. Parametrizar en la transacción FS00 para que al momento de la creación de las cuentas, el sistema permita establecer la estructura, nota, balance o cuadro de los Estados Financieros al que debe ir asociado dicha cuenta.	Presentación y revelación adecuada de los Estados Financieros básicos y notas que lo acompañan.			✓	✓		Atrasos en la confección de los Estados Financieros. Existe el riesgo de que las cuentas nuevas que no sean consideradas al momento de la preparación de los Estados Financieros y notas, esto podría generar errores significativos en la presentación y revelación de los Estados Financieros y notas que lo acompañan. Errores en la toma de decisiones de los usuarios de los Estados Financieros.	Media
REP-4-03	Cifras incorrectas de los saldos comparativos del año anterior	Cuando el sistema SAFIRO genera las estructuras/reportes para los Estados Financieros y sus notas traen las cifras del periodo anterior incorrectas, por lo tanto no se puede visualizar los saldos comparativos (saldo actual contra saldo anterior) adecuadamente.	1. Investigar en la configuración de SAFIRO el motivo por el que las tablas de las estructuras no están cargando las cifras correctas del periodo anterior. 2. Corregir en SAFIRO para que muestre los saldos comparativos del año anterior correctamente.	Presentación adecuada de las cifras comparativas de los Estados Financieros de la entidad.			✓	✓	✓	Imposibilidad de realizar un análisis comparativo de los saldos a causa de la inexactitud de los mismos. Al momento que el usuario hace su análisis de los Estados Financieros, si no puede comparar las cifras del año actual con las cifras del año anterior, se imposibilita llegar a una conclusión correcta sobre las variaciones, y el desempeño financiero de la entidad durante el periodo en revisión.	Media
REP-4-04	Ausencia de reportes de gestión	La parametrización actual de SAFIRO no permite visualizar reportes que se requiere para el análisis y preparación de los Estados Financieros como lo son: • Mayor General por Riesgo • Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas • Balanza de prueba por riesgo	Verificar que desde el sistema SAFIRO se puedan generar los siguientes reportes de forma correcta: 1. Saldos de cuentas de mayor por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para obtener los resultados deseados por riesgo. 2. Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas: Verificar la configuración en SAFIRO para que se determine el motivo por el que las tablas de las estructuras no están trayendo las cifras del periodo anterior correctas. 3. Balanza de prueba por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para generar los resultados por tipo de riesgo. Adicionalmente, el Departamento de Contabilidad nos informó que requieren otro tipo de reportes de gestión como son los siguientes: • Cuentas por cobrar por acreedor • Saldos de los préstamos hipotecarios por cobrar • Bienes y raíces • Construcciones en proceso • Información de la ejecución presupuestaria • Estado de proveedores • Informe de los gastos • Informe de recaudación por riesgo	Integridad y exactitud en la información financiera utilizada a nivel de riesgo para el análisis del desempeño financiero de la CSS incluso cuando se requiera por unidad ejecutora.			✓	✓	✓	Tiempo adicional y posibles errores humanos al momento de trabajar la confección de los Estados Financieros, porque cuando se genera el mayor general o la balanza de prueba, SAFIRO no genera esta información por riesgo, por lo que el Departamento de Contabilidad debe usar otra transacción para construir una tabla dinámica con la que preparan los Estados Financieros Adicionalmente, al no manejar los auxiliares o detalles de algunas cuentas en SAFIRO, no se puede monitorear cuáles transacciones se van registrado en las cuentas y si hay un desbalance entre mayor y auxiliar que deba ser corregido.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-4-05	Falta de disponibilidad y uso de una herramienta de Business Intelligence para la generación automática de los Estados Financieros	Durante la migración de SAFIRO, se estableció que la herramienta de Business Intelligence (BI) generaría de forma automática los Estados Financieros. Esta herramienta no fue proporcionada al Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros. Posteriormente, el data warehouse donde estaba la configuración de las tablas y datos se perdieron y solamente se recuperaron dos reportes.	Se recomienda que la CSS solicite lo siguiente: 1. Buscar en las estructuras que se guardaron al momento de la Migración a SAFIRO para verificar si se pueden recuperar las tablas que se configuraron para la generación de los Estados Financieros. 2. Solicitar el apoyo de un especialista en SAP/Business Intelligence para que configure las estructuras dentro de la nueva versión de la herramienta. 3. Que el Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros comunique al especialista todos los requerimientos necesarios que deben tener los Estados Financieros. 4. Una vez configurada la herramienta, que se configure para que envíe Estados Financieros trimestrales al Departamento de Contabilidad y al Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros.	Presentación oportuna y automática de los Estados Financieros de la CSS			✓	✓	✓	El atraso en la emisión de los Estados Financieros puede incrementarse, ya que día a día se deben realizar muchos procesos manuales y de revisión adicional para la confección de los Estados Financieros depende de que varias áreas envíen información en Excel la cual pudiera contener errores que no sean identificados.	Alta
REP-5-01	Inapropiada Estructura Organizativa en el módulo FI	En la revisión de puntos de configuración de SAFIRO, identificamos que las Divisiones no se definieron como parte de la Estructura Organizativa del módulo FI (una División corresponde al área de negocio o línea de operación, de la sociedad financiera, en que son analizados los resultados de las operaciones).	Definir las Divisiones (sugerimos relacionarlas a los Riesgos/Programas) como parte de la estructura financiera del módulo FI.	Correcta clasificación de la información que se generará con las operaciones diarias.					✓	Dificultad en obtener información financiera de los Riesgos/Programas confiable, específica y oportuna, para cubrir la necesidad más importante de la CSS.	Alta
REP-5-02	Falta de vinculación del campo "División" en escenario de Balances por División	Se observó que al revisar el punto de configuración operaciones contables (componente de Desglose por Documento), en el caso de escenarios de Balances por División (Riesgo/Programa), se hace uso del campo "División" a pesar de que el mismo no se encuentra definido dentro de la estructura organizativa del módulo FI.	Activar de forma integral el componente Desglose por Documento, para obtener asignación derivada de forma estándar y automática para las clasificaciones de Riesgos/Programas en asientos financieros.	Información veráz e íntegra de los documentos relacionados a los Riesgos/Programas en los asientos financieros.					✓	Dificultad en obtener información financiera de los Riesgos/Programas confiable, específica y oportuna, para cubrir la necesidad más importante de la CSS.	Media
REP-5-03	Activación incompleta del escenario Desglose por Documento	En el escenario Desglose por Documento los campos, "Segmentos" y "División" no están definidos como campos obligatorios y en el caso del campo "División" no se encuentra activo para reportes (ej.: Balance General).	Usar validaciones y Exits de datos para derivar automáticamente los Riesgos/Programas en operaciones netamente Financieras.	Salos de balances de cada Riesgos/Programas confiables.					✓	Continuar generando Reportes con datos incompletos sobre los Riesgos/Programas generando trabajo innecesario al personal de Contabilidad.	Media
REP-5-04	Formalizar la documentación de procesos y políticas contables	Se nos informó que la documentación de los procesos que se tienen actualmente en la CSS describen los procedimientos que se llevaban a cabo con el uso del sistema Mainframe. Los procesos que se llevan a acabo en el sistema SAFIRO serán documentados una vez el sistema este funcionando adecuadamente.	Solicitar al Departamento de Procesos la documentación, comunicación y aprobación de los manuales, políticas y procedimientos según los procesos actualizados en SAFIRO para los sub-procesos de Auxiliares, Mayores, Consolidación de la Información Financiera, y Reporte Financiero. Independientemente de que en el futuro dichos procesos sufran actualizaciones o mejoras. Esto debido a que se debe contar con una	Eficiencia en los procesos de las transacciones contables, ya que se contaría con procesos documentados que guiarán a los analistas contables a realizar sus funciones, incluso en el caso de que deban ser reemplazados de sus puestos.			✓			Al no tener los procesos adecuadamente documentados, pueden ocurrir errores humanos al momento de procesar las transacciones en la contabilidad o puede perderse el conocimiento que tienen las personas que ejecutan los procesos en el día a día, en el caso en que se fueran de la CSS.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			descripción de los procesos a niveles de rol, area y actividades realizadas por estos equipos con el objetivo de capacitar a nuevos colaboradores, y tener el conocimiento de los colaboradores actuales documentados, entre otros.								
REP-5-05	No se lleva a cabo una adecuada administración de incidentes	Los incidentes y problemas del sistema SAFIRO en especial los relacionados a temas de Contabilidad, que son reportados por los usuarios de las unidades ejecutoras, son canalizados a una mesa de ayuda. No obstante, en algunos casos la CSS no cuenta con la capacidad de resolución de casos. Adicionalmente, no todos los incidentes son registrados para darles el seguimiento adecuado hasta su resolución En ocasiones cuando se dan incidentes de Nivel 1 (incidentes simples que son resueltos por un soporte técnico general), la mesa de ayuda y en ocasiones el Jefe de Contabilidad pueden resolver los incidentes, pero en la mayoría de los casos los incidentes Nivel 2 (incidentes resueltos soporte funcional especializado) y Nivel 3 (incidentes que requieren de una revisión por parte del fabricante), quedan desalentados por la falta de personal y conocimiento técnico del sistema SAFIRO.	Se recomienda que la CSS establezca cuales son las funciones y responsabilidades de la mesa de ayuda, desarrollar una estructura de mesa de ayuda que permita llevar una adecuada administración de los incidentes reportados por los usuarios del sistema SAFIRO garantizando: 1. El registro o reporte de los incidentes a nivel nacional 2. Segregar los incidentes considerando: Tipo de incidente, prioridad e impacto 3. Asignar los incidentes para ser resueltos dependiendo del tipo de incidente 4. La asignación del incidente al personal que le dará seguimiento hasta la solución del incidente. Definir una política formal por escrito en donde se formalice el uso de la mesa de ayuda para reportar los incidentes del sistema SAFIRO a nivel nacional. Esta política debe ser comunicada a todas las unidades ejecutoras y personal correspondiente.	Facilidad para darle seguimiento a los incidentes reportados permitiendo que los incidentes de mayor importancia sean resueltos, mejorando notablemente el funcionamiento del sistema.	✓	✓	✓			Problemas en el sistema que pueden continuar a causa de que no se tiene visibilidad de los incidentes de mayor importancia que hayan sido reportados, el cual su resolución represente una mejora en el funcionamiento del mismo.	Baja
REP-5-06	La CSS no cuenta con personal especializado en SAP para la resolución de los incidentes reportados	La CSS no cuenta con un ABAP para darle soporte a nivel funcional a la aplicación SAFIRO de tal manera que pueda solucionar los incidentes reportados por los usuarios del sistema.	1. Contratar de manera temporal a un especialista en SAP para resolver los incidentes ya reportados que son de mayor prioridad para el mejoramiento del sistema. 2. Crear sesiones de trabajo entre el especialista de SAP y el personal de Tecnología de la CSS en donde se pueda ir capacitando al personal en los temas relacionados a la programación en ABAP, dar soporte a nivel funcional (aplicación) y continuar con la resolución de los incidentes.	Los incidentes reportados y que son mayor importancia serán resueltos oportunamente representando una mejora en el funcionamiento del sistema SAFIRO.			✓			Imposibilidad de ir adecuando el sistema a las necesidades actuales de la CSS, lo que representa que se contará con un sistema ineficiente, con muchas fallas y subutilizado que al final no ira de la mano con las funciones propias del CSS.	Baja
REP-5-07	El sistema SAFIRO configurado en la CSS no cuenta con un ambiente de calidad actualizado con respecto al ambiente de producción	Se nos informó que el ambiente de calidad configurado se encuentra desactualizado y no esta en linea con la información que se tiene en el ambiente de producción	1. Establecer el personal que estará a cargo de la actualización y mantenimiento del ambiente de calidad. 2. Establecer una política de cambios a programas en donde se detalle los procedimientos a seguir para la solicitud de requerimientos, autorización de los cambios, Uso del ambiente de calidad para la certificación de las pruebas y autorización de los cambios para ser migrados del ambiente de calidad al ambiente de producción. 3. Establecer un procedimiento formal por escrito de uso interno en donde se detallen los pasos para la actualización del ambiente de calidad. El mismo debe indicar:	• Ambiente de SAFIRO disponible para la realización de pruebas en caso de que se realicen nuevas parametrizaciones que requieran de una aprobación previa a la implementación de dichas cambios en el ambiente de producción. • Adecuada administración de los cambios para garantizar que los cambios realizados son debidamente revisados y aprobados antes de su implementación en el ambiente de producción.			✓			Todos los cambios o adecuaciones realizadas al sistema SAFIRO se realizarían directamente en el ambiente de producción evitando que el mismo pueda ser revertido en caso de que se requiera de alguna corrección.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			- Frecuencia en que se debe llevar a cabo la actualización del ambiente de calidad con la información del ambiente de producción de tal manera que el mismo sea utilizado en caso de que se requiera de la realización de pruebas. - El procedimiento técnico en SAFIRO para llevar a cabo la actualización del ambiente de calidad. - Personal a cargo de realizar la actualización y darle mantenimiento al ambiente de calidad.								
REP-5-08	Poco conocimiento en la administración de usuarios del sistema SAFIRO	Se observó que el personal encargado de la administración de usuarios de SAFIRO posee poco conocimiento en el uso de la aplicación para llevar a cabo dicha labor.	- Establecer formalmente por escrito el área y personal que estará encargado de la administración de usuarios de SAFIRO. - Contratar temporalmente a un especialista de SAP que les brinde capacitación a través de sesiones de trabajo al personal encargado de la administración usuarios de SAFIRO. - Documentar para uso interno el procedimiento que se lleva a cabo a nivel de la aplicación SAFIRO para la administración de usuarios. - Establecer formalmente y por escrito los procedimientos establecidos para adecuada solicitud, autorización, modificación y desactivación de usuarios en SAFIRO. - Establecer formalmente una política administración de usuarios de SAFIRO el cual debe ser notificado a todas las unidades ejecutoras.	Adecuada administración de usuarios			✓			- Deficiencias en la administración de usuarios del sistema por desconocimiento de la aplicación. - Riesgo de establecer accesos incorrectos a los usuarios del sistema, los cuales podrían permitirles ejecutar más o menos funciones que las que su puesto de trabajo requiere.	Media
REP-5-09	Usuarios con roles de superusuarios de SAFIRO	Durante la revisión del listado de usuarios en el sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios el cual tienen asignado el rol de SAP_ALL (rol superusuario de la aplicación SAFIRO) Y Z_SAP_ALL (copia del rol SAP_ALL, adquiriendo los mismos permisos).	- Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para el uso de la cuenta de usuario superusuario SAP_ALL. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la institución. - Contratar a un especialista para realizar lo siguiente: - Revisión de todos los roles que pueden tener asignado transacciones del rol SAP_ALL. Una vez identificado, dar de baja a dichos roles. - Revisión y desactivación de los usuarios que no deben tener asignado roles de superusuarios - Establecer un procedimiento formal por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a través de la cuenta de superusuario	- Previene y reduce el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en la CSS. - Control de accesos transaccionales y de manejo de información.	✓		✓	✓		- Riesgo de un posible acceso no autorizado, modificación o eliminación de información sensible y/o información confidencial, debido a la falta de controles adecuados de seguridad para las contraseñas de los usuarios, lo que facilita que puedan ser descifrados u obtenidos por usuarios malintencionados. - Riesgo de establecer derechos de acceso incorrectos para los usuarios, lo que les permitiría realizar más o menos funciones de las que su trabajo requiere y no disponer de documentación que justifique el motivo de dicha asignación. - Acceder a información sensible que no vaya de acuerdo a sus funciones realizadas.	Baja

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-5-10	Usuarios con acceso a los roles y transacción que permiten abrir o cerrar periodos contables	Durante la revisión del listado de usuarios del sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios de distintos departamentos con los roles y transacción que permite abrir y cerrar periodos contables. Durante nuestras entrevistas se nos informó que esta función unicamente la lleva a cabo el personal del departamento de Contabilidad especial.	1. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de FI que permite abrir y cerrar periodos contables, al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 2. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. 3. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	• Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información financiera. • Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en el sistema SAFIRO. • Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en el sistema SAFIRO.	✓		✓	✓		• Personal no autorizado con acceso a habilitar el sistema para el registro de transacciones o modificaciones contables en periodos que no le corresponde. • Posible riesgo de que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Baja
REP-5-11	Usuarios con acceso a los roles y transacción que permiten crear nuevas cuentas contables	Durante la revisión del listado de usuarios del sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios de distintos departamentos con los roles y transacción que permite crear nuevas cuentas contables. Durante nuestras entrevistas se nos informó que esta función unicamente la lleva a cabo el personal del Departamento de Contabilidad especial.	1. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de FI que permite la creación de cuentas contables nuevas ,al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 2. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones 3. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	• Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información financiera. • Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en SAFIRO. • Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en SAFIRO.	✓		✓	✓		• Riesgo de creación de cuentas contables que no pertenecen al catalogo de cuentas por falta de restricción en los derechos de accesos. • Posible riesgo de que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Media

4.3 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios – Estructura Organizativa

Con la implementación de sistema SAFIRO en 2012, los colaboradores de la CSS pasaron por un periodo de cambio que afectó los procesos de negocio y sistemas para revisar información financiera y emitir Estados Financieros. Actualmente en el sistema SAFIRO cuenta con más de 1,000 usuarios creados para realizar las funciones relacionadas con emisión de reportes financieros e Inventario.

Durante el proceso de entendimiento de la situación actual, luego de los recorridos realizados, realizamos varias entrevistas uno a uno con personal de las áreas bajo estudio. Basado en estas entrevistas detectamos que las áreas de reportes financieros e Inventario no se encuentran estructuradas de una manera que reflejen un alineamiento con los roles que se manejan actualmente en SAFIRO.

También pudimos detectar que existe personal clave del área de contabilidad que tuvo una dedicación significativa al momento de la implementación de SAFIRO, lo que no permitió que dicho personal recibiera las respectivas capacitaciones de sus propios módulos. En algunas ocasiones se han dado nuevos ingresos de personal en las áreas de Inventario y de Contabilidad Especial posterior a las capacitaciones brindadas y el mismo aún no ha sido capacitado.

De igual manera, durante las entrevistas salió a relucir que el personal usuario no fue capacitado en todas las funcionalidades que le aplicaban a su módulo, porque las capacitaciones fueron enfocadas en los temas que generaban mayores incidencias. Además, detectamos que no se realizaron evaluaciones sobre las capacitaciones dadas. Esto se refleja con personal que cuenta con poco conocimiento de SAFIRO y no ha sido reforzado después de la implementación.

En esta Sección se describen los Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios relacionados a la estructura organizativa para las dos áreas bajo estudio. Los hallazgos se han clasificados con base a las siguientes Perspectivas:

Perspectiva	Identificador
Ambiente de Control y Riesgo	A&R
Estructura Organizativa	EO
Proceso	P
Información y Comunicación	I&C
Datos	D

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
EO-01	Los descripciones de puestos, roles y responsabilidades no fueron actualizados y alineadas de acuerdo a los cambios en sistema SAFIRO	La descripción de puestos y detalles de los roles y responsabilidades para los usuarios de SAFIRO no se encuentran alineados con sus funciones diarias. Los roles y descripciones de puestos no han sido oficialmente actualizados desde 1987. Se realizó una estructuración de posiciones durante el 2010, y esta fue aprobada por junta directiva. Las descripciones de puestos utilizadas fueron las mismas que en 1987. El sistema SAFIRO fue implementado en 2012.	Se recomienda realizar actualización de roles considerando todas las asignaciones y roles que fueron asignados que tienen en el sistema SAFIRO.	La descripción de puesto y sus roles estarán alineados con sus responsabilidades actuales.		✓				- Al no alinear las funciones, los usuarios con incertidumbres en las actividades que deben realizar. - Sin la asignación oportuna de roles y responsabilidades es muy difícil lograr la rendición de cuentas.	Alta
EO-02	Delegación en ciertas ocasiones a otros colaboradores de responsabilidades de los jefes asociadas a SAFIRO	El sistema SAFIRO requiere que los jefes estén personalmente interactuando en SAFIRO a través de ciertas transacciones. Eso permite que SAFIRO refleje y mantenga el nivel de responsabilidad y gobernanza que desea la CSS. Hemos encontrado ocasiones en donde esta responsabilidad dentro del SAFIRO ha sido transferida por los jefes a mandos inferiores. Esto sucede cuando le habilitan a mandos inferiores realizar transacciones que no son las adecuadas para su perfil.	Se recomienda: - Reactivar usuarios en SAFIRO a jefes. - Realizar capacitaciones para actualizar y refrescar el conocimiento del sistema. - Desarrollar una campaña de promoción de beneficios del sistema con el objetivo mitigar rechazos e informar sobre funcionalidades del mismo.	- Los jefes entenderán el proceso completo y como funciona el sistema. - Los jefes pueden sacar mayor provecho de SAFIRO - La CSS puede contar con un entorno controlado, transparente y estructurado de acuerdo a sus necesidades.		✓				Inexistencia de segregación de funciones adecuadas que permitan la trazabilidad de los usuarios ejecutando y revisando las transacciones en el sistema.	Media
EO-03	No se gestiona oportunamente el nivel de conocimiento y capacidad de los usuarios finales del sistema SAFIRO	Al revisar la información relacionada a las capacitaciones identificamos lo siguiente: - El control de las capacitaciones no fue adecuado y no existen listas de asistencias a las capacitaciones. De esta manera no se puede comprobar la participación de los usuarios en las mismas. - En los últimos años se han realizado capacitaciones específicas de diferentes procesos y funciones del sistema SAFIRO para mitigar las mayores dificultades del usuario en diferentes procesos. Sin embargo solo se mantiene un registro de la jornada realizada en 2016. - Los usuarios indican que las capacitaciones no se las dieron a personal adecuado, esto no se puede comprobar si no se verifican las listas de asistencia. - Los usuarios actuales indican que los usuarios que fueron capacitados ya no laboran en la institución, esto no se puede comprobar sin la existencia de las listas de asistencia. - No se documentó un plan de capacitación a usuarios finales, solo para los capacitadores (Train the trainers)".	- Es importante realizar una jornada de capacitación donde se actualicen a todos los usuarios en cuanto a las funcionalidades del sistema por área y roles. - Esta capacitación debe enfocarse en que cada usuario pueda entender el sistema de una manera integral. - Los usuarios deben realizar las transacciones con claridad de que cuentas contables, riesgos y que unidades ejecutoras deben utilizar considerando los diferentes módulos que tiene el sistema SAFIRO y los sistemas utilizados para la realización del inventario.	- Se capacitará adecuadamente a los usuarios de SAFIRO y se logrará aclarar dudas acerca de las funcionalidades del sistema. - La capacitación continua permite aumentar la capacidad de la CSS en mejorar sus operaciones.		✓				Al no ser capacitados los usuarios continuarán con poco conocimiento acerca del buen uso del sistema y son propenso a cometer errores que afectaran un registro confiable.	Media
EO-04	No cuentan con manuales de uso del sistema por módulo	Al realizar las entrevistas los usuarios nos informaron que no cuentan con manuales para el uso del sistema. El equipo implementador de SAFIRO, realizó instructivos para los capacitadores, pero los mismos no fueron distribuidos a los usuarios finales, ni a los que participaron en las capacitaciones. De igual manera se nos indicó que se habían colgado algunos manuales en intranet, pero los usuarios lo desconocen. De igual manera los usuarios con mejor manejo y conocimientos del sistema han creado guías internas para sus compañeros.	- Es importante crear manuales de usuarios con todas las funciones del módulo para asegurar que los usuarios están realizando correctamente sus tareas y tengan el material de apoyo. Al ser creados estos manuales deben ser distribuidos a todos los usuarios y los mismos deben estar disponibles a todos de manera electrónica. - Se puede considerar en adición a los manuales un entorno de aprendizaje más eficiente donde se permite la actualización de los manuales y los procedimientos en línea. Este entorno se puede también usar como base para la colaboración y intercambio de prácticas dentro de la CSS.	El personal contará con material de apoyo para realizar sus funciones diarias.		✓				- Errores por uso incorrecto del sistema y/o no aprovechar al máximo las funcionalidades que permite el sistema. - No se puede compartir experiencia de manera eficiente y eficaz.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
EO-05	Plataforma de e-learning no fue utilizada al máximo y la licencia para el uso de la plataforma se encuentra vencida	E-learning fue una herramienta adquirida para lograr brindar rápidamente capacitaciones a los usuarios. Todas las capacitaciones de los módulos se lograron desarrollar, sin embargo no se utiliza para la capacitación del personal desde el año 2013. Actualmente la licencia de la misma se encuentra vencida.	Es importante que se reactive la licencia de e-learning o adquirir alguna plataforma similar, donde se puedan desarrollar clases y que los usuarios la puedan acceder en la comodidad de su puesto y rápidamente a las capacitaciones del sistema.	Al utilizar las capacitaciones electrónicas se logrará: • Capacitar una mayor cantidad de usuarios en un menor tiempo. • Asegurar que todos los usuarios vayan a su ritmo y que entiendan a plenitud los diferentes procesos relacionados a las diferentes transacciones. • Las capacitaciones estarán accesibles las 24 horas. • Reducción de costos. • Se podrá monitorear las funcionalidades que causan mayor dificultad.		✓				• Los usuarios serán parte de una extensa lista de espera para ser capacitados. • Altos costos relacionados a la movilización. • Las capacitaciones tendrán barreras geográficas.	Media
EO-06	La mesa de ayuda no cuenta con una plataforma de servicio	Al realizar entrevistas al personal de la mesa de ayuda detectamos que no existe una manera formal por la cual los usuarios puedan realizar preguntas o reportar incidencias. De igual manera tampoco se puede tener un control formal de las mismas.	Es importante: 1. La mesa de ayuda cuente con las herramientas para brindar el soporte adecuado. 2. Esto se puede lograr implementado una plataforma de servicio y re-estructurar el departamento de mesa de ayuda como un centro de atención al cliente. 3. Las incidencias deben estar organizadas por módulos, complejidad, entre otras y se debe llevar un control de tiempo de respuestas. 4. Para realizar esto es importante brindar capacitaciones de atención al cliente a los colaboradores de la mesa de ayuda.	Al implementar esta recomendación se logrará: • Tener un control de las incidencias y principales inquietudes de usuarios. • Los usuarios podrán obtener respuestas oportunas a sus inquietudes. • Se podrá detectar si hay inquietudes sin resolver. • Acceso rápido a cada uno de los usuarios.		✓				Los usuarios no podrán utilizar una herramienta donde logren detallar formalmente todas sus inquietudes acerca del sistema y que se les de seguimiento la resolución de las mismas.	Media
EO-07	La mesa de ayuda no cuenta con una cantidad de personal adecuada para atender a todos los usuarios existentes	Al visitar las instalaciones de la mesa de ayuda observamos muy poco personal. Esto genera dificultades al atender a la cantidad actual de usuarios.	Se les recomienda tercerizar esta función donde logren contar con personal que sea especializado en atención al cliente y entrenarlos en el uso del sistema y manejo de transacciones gubernamentales para que brinden atención a todos los usuarios.	Al implementar esta recomendación los usuarios serán atendidos con mayor prontitud y eficiencia.		✓				Los usuarios continuarán con dificultades para obtener respuestas oportunas.	Media
EO-08	Usuarios no conocen la existencia de la mesa de ayuda o cómo se debe contactar a la misma	Durante las visitas los usuarios manifestaron que desconocen que la CSS cuenta con una Mesa de Ayuda, los números de contacto o correos electrónicos para contactar y utilizar los servicios de la mesa de ayuda.	Al realizar los cambios a la estructura y procesos de la mesa de ayuda es importante que se realice una campaña de promoción del uso de la misma.	Usuarios conocerán cómo usar la mesa de ayuda adecuadamente.		✓				Los usuarios seguirán si conocer cómo contactar la mesa de ayuda y obtener asistencia.	Media
EO-09	No se realizaron las sensibilizaciones completas para promover los cambios en el sistema y adecuada por los diferentes niveles de audiencia	Al revisar el plan de comunicación nos percatamos que no fueron considerados todos los usuarios afectados por el cambio cómo audiencia y no existe evidencia de la ejecución del mismo. Se desarrollaron actividades de iniciación del proyecto, pero no se realizaron actividades de seguimiento y reforzamiento al mismo. Al preguntarles a los usuarios de su conocimiento acerca de SAFIRO y las razones para usarlo, los mismos se consideran confusos.	Es importante: 1. Realizar una campaña de promoción de SAFIRO, esta campaña debe incluir los principales objetivos del sistema SAFIRO, los beneficios obtenidos y por obtener con el buen uso del sistema, las mejoras realizadas y próximas a realizar. 2. Evaluar los canales de comunicación que utilizan y las diferentes audiencias, para planificar actividades dirigidas a los diferentes grupos de acuerdo a sus necesidades.	Usuarios serán adecuadamente informados acerca de los objetivos, funcionalidades, beneficios, entre otros aspectos del sistema SAFIRO.		✓				Los usuarios continuaran confundidos acerca de lo que implica el uso del sistema SAFIRO, desconoceran diversas funcionalidades y sus beneficios.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			3. Dirigir los mensajes claves por diferentes canales y repetir la transmisión de los mismos en diferentes fases, para asegurar una comprensión adecuada.								
EO-10	No se trató de mitigar la resistencia al cambio al momento de implementar el sistema	Al realizar entrevistas a usuarios los mismos nos dicen que hay mucha resistencia al sistema pero no se realizan ninguna actividad específica para mitigarla. Al revisar la documentación del proyecto para los años 2012,2013 y 2014, no encontramos evidencia de las actividades realizadas, para mitigar las inquietudes específicas y críticas de los usuarios.	Al los usuarios trabajar con un sistema con el cual no se sienten cómodos, reflejan esas incomodidades por medio del rechazo al sistema. Es importante realizar talleres de motivación donde puedan ventilar esas incomodidades.	Tendremos usuarios con sentimientos de haber sido escuchados lo que hará que tengan una actitud de aceptación.		✓				Al no actuar para mitigar la resistencia los usuarios seguirán aprensivos al cambio.	Media
EO-11	No existen líderes funcionales por módulo	Al realizar las entrevistas y evaluaciones detectamos que no existen oficialmente líderes funcionales por módulo. Sin embargo si existen expertos de áreas.	Es importante desarrollar a más de un líder funcional por módulo para que sean los colaboradores encargados de todos los temas de su modulo y le de seguimiento a algún desarrollo necesario.	Representantes idóneos por cada uno de los módulos.		✓				Al no identificar líderes funcionales no se podrá contar con personal experto y que lideren los desarrollos necesarios.	Baja
EO-12	No existen agentes de cambio o comunicadores en las diferentes ubicaciones	Al realizar las entrevistas los colaboradores nos dicen que no cuentan con agentes de cambio o comunicadores en las diferentes áreas. Los agentes de cambios, campeones o comunicadores, son personal referente y de contacto en las diferentes áreas.apoyan como agentes comunicadores de cambios, mejores prácticas del sistema y aclaran dudas acerca del uso del sistema.	Es importante que se cree una red de agentes de cambio y expertos en el sistema en las diferentes ubicaciones, para que cada una de las áreas y regiones cuenten con un usuario experto y comunicador.	- Estos usuarios serán el primer contacto para resolver inquietudes y también el intermediario y replicador de comunicaciones. - Permite implementar un proceso de transformación integral e institucional a través de los agentes de cambio.		✓				- No se contarán con usuarios expertos y especializados en cada una de las áreas y regiones. - No hay personal que puede liderar el proceso de transformación de la institución.	Baja
EO-13	Desconocimiento actual de diversas funcionalidades de SAFIRO	Actualmente los usuarios desconocen diversas funcionalidades de SAFIRO.	Se recomienda: - Crear a nivel institucional una comunidad de colaboradores expertos, llamada centro de excelencia, en materia y en SAFIRO que pueden servir de base para aumentar la capacidad y conocimiento de SAFIRO en la CSS. - Detallar en los manuales y guías todas las funcionalidades de SAFIRO por módulo. - De igual manera, realizar una campaña con la promoción de estas guías.	- Colaboradores informados de todo lo que pueden realizar con SAFIRO. - Los colaboradores con más experiencia y conocimiento pueden ser incentivados para compartir su conocimiento en SAFIRO con otros usuarios finales.		✓				El conocimiento de los colaboradores seguirá limitado.	Media
EO-14	No se consideraron las partes interesadas adecuadas para realizar plan de capacitación y gestión del cambio	Revisando el análisis de partes interesadas, identificamos que solo se consideraron a los Directores y no todo al personal detectado como personal clave.	Entender la percepción de SAFIRO de todos los usuarios claves y realizar un nuevo análisis de partes interesadas.	Se podrá conocer el entendimiento y actitud de los diferentes líderes en cuanto a SAFIRO.		✓				No se detectará la actitud de los líderes y su entendimiento acerca de SAFIRO.	Baja

5 Resumen del Alcance del Trabajo

Las áreas que forman parte del alcance de la evaluación realizada por KPMG son las áreas de inventario y reporte financiero. Con relación a los nueve (9) aspectos críticos determinados en el contrato que ampara este trabajo, específicamente en la cláusula tercera denominada "Alcance del Trabajo", los numerales 3, 4, 5, 8 y 9 son los que se vinculan con el análisis de las actividades de las áreas de Inventario y Reportes Financieros.

Estos numerales se detallan a continuación:

Numeral 3. Análisis y revisión de la clasificación de las cuentas financieras homologadas a las cuentas Gubernamentales.

Se solicitó al Departamento de Contabilidad Especial la homologación de las cuentas financieras de Mainframe con las cuentas gubernamentales que maneja el SAFIRO. Una vez recibido el archivo en MS Excel procedimos a agrupar las cuentas utilizando la herramienta de análisis de datos "IDEA Data Analysis", propiedad de CaseWare Analytics y licenciada por KPMG.

Se procedió a separar del archivo recibido aquellas cuentas que no habían sido homologadas, ya que en la migración a SAFIRO no tenían movimientos ni saldos. Posteriormente agrupamos en IDEA las cuentas con base a Contabilidad Gubernamental, debido a que una cuenta en SAFIRO puede agrupar hasta más de 1,000 que se manejaban en Mainframe.

Por ejemplo: La cuenta No. 1510500002 en SAFIRO agrupa 1,042 cuentas de Mainframe. El catálogo de cuentas que se mantenía en Mainframe tenía alrededor de 29,000 cuentas contables, debido a su segregación por unidades ejecutoras. Actualmente, el catálogo de cuentas de la Caja del Seguro Social en SAFIRO tiene 5,128 cuentas.

Finalmente, verificamos que las cuentas en el Mainframe se agruparan dentro de cada cuenta de la Contabilidad Gubernamental, de tal forma que se identificaran cuentas que hayan sido homologadas erróneamente a otros conceptos. Luego de nuestra revisión no identificamos hallazgos u oportunidades de mejora que reportar.

Numeral 4. Análisis y verificación de los inventarios vs gastos presupuestarios.

Se solicitó al Departamento de Contabilidad Especial los asientos de diario del mes de diciembre para 2011, 2012, 2013 y 2014 para todas las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución pudiendo verificar los centros gestores 08.012 y 08.031 que corresponde a los Centro de Distribución y el Complejo Hospitalario, respectivamente y al Departamento de Logística se le solicitaron todos los movimientos logísticos registrados en el mes de diciembre para 2012, 2013 y 2014 de estos Centros de Distribuciones y el Complejo Hospitalario. Se recibieron archivos de texto plano en formato "print report" para los asientos de diario y en MS Excel para los movimientos logísticos. Se nos proporcionó la tabla de equivalencia de los documentos logísticos con los contables (asientos de diario). Procedimos a validar a través de la unión de ambas bases de datos que los movimientos logísticos afectaran las cuentas contables correspondientes, utilizando la herramienta de análisis de datos "IDEA Data Analysis", en la cual separamos en un archivo de resultados aquellas transacciones que no coincidieron y procedimos a realizar las indagaciones pertinentes con el personal encargado.



Dentro de los hallazgos encontrados se pudo evidenciar que durante el año 2012, existieron movimientos logísticos que afectaron la cuenta 999999994. Para los años 2013 y 2014 se pudo evidenciar que algunos movimientos logísticos, a los cuales no se le colocó el centro gestor en SAFIRO, generaron movimientos que afectaron a la cuenta contable 999999999. Adicional se pudo evidenciar que se han creados productos iguales con objetos de gastos distintos y productos que tienen objetos de gastos distintos a su naturaleza.

Numeral 5. Análisis y verificación de los inventarios con respecto al costo promedio y al precio de referencia.

Se solicitó al Departamento de Logística el auxiliar de existencias de inventarios al cierre del periodo 2014 y un listado de precios de referencia. Una vez recibido el archivo en MS Excel procedimos a realizar un muestreo utilizando la herramienta de análisis de datos "IDEA Data Analysis". Sobre la muestra obtenida solicitamos el movimiento de entradas y salidas de cada material de 2012 a 2014. Una vez recibida la información en archivo de MS Excel procedimos a analizar las entradas y salidas de los materiales en búsqueda de movimientos de precios inusuales que llamaran nuestra atención. Recalculamos el costo promedio de los movimientos identificados y lo comparamos contra el precio de referencia.

Luego de nuestra revisión identificamos hallazgos y oportunidades de mejora que reportamos en la sección 4.1.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse a INV-1-07).

Numeral 8. Análisis y verificación de los Activos, Pasivos, Fondos Patrimoniales, Ingresos y Egresos con respecto a la clasificación de las cuentas financieras según los Riesgos.

Iniciamos con la solicitud de los Balances de Prueba al 31 de diciembre 2011, 2012, 2013 y 2014. Durante nuestra entrevista de entendimiento el Departamento de Contabilidad Especial nos comentó que para la preparación de los Estados Financieros generaban de SAFIRO un Balance de Prueba que no contiene los nombres de las cuentas, y que posteriormente, a través de una tabla dinámica en MS Excel construían un Balance de Prueba que les indicaba la agrupación de cada cuenta en los Estados Financieros. Por lo tanto, verificamos en sitio el proceso de cómo el Departamento de Contabilidad Especial realizaba el ejercicio de extracción de los Balances de Prueba de SAFIRO y posterior a nuestra revisión nos enviaron las tablas dinámicas que utilizaron para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Con esta información recibida, utilizamos el Balance de Prueba que contiene la tabla dinámica en el MS Excel, limpiamos el archivo, verificamos que el saldo acumulado totalizara 0.00 y eliminamos las cuentas que se encontraban en 0.00. Este archivo lo cargamos en la herramienta "Caseware Accounts", propiedad de CaseWare y aprobada por KPMG, para construir las estructuras de los Estados Financieros de la Caja de Seguro Social. Una vez construidas las estructuras se agruparon todas las cuentas contables manualmente en cada rubro con el propósito de verificar que las cuentas estuvieran asignadas en los conceptos correctos en los Estados Financieros. Luego de agrupadas las cuentas se identificaron aquellas que parecían no pertenecer a su concepto en base al Manual de Contabilidad Gubernamental o si tenían un signo contrario a su naturaleza. También se verificó los totales en base a cada Riesgo/Programa de la Caja del Seguro Social.

Al finalizar nuestro análisis, identificamos las cuentas que posiblemente no estaban clasificadas correctamente, y nos reunimos el 21 de Junio con la Directora Nacional de Contabilidad y con los líderes del Departamento de Contabilidad Especial con el objetivo de aclarar nuestras dudas sobre las cuentas identificadas. Los hallazgos presentados y acordados en esta reunión pueden encontrarse en la Sección 4.2.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse a REP-2-09 y al REP-2-15).

Numeral 9. Reportes e Inteligencia de Negocio.

Se realizó una reunión con el Director de Planificación para entender los sistemas y reportes que se desarrollaron en la implementación de SAFIRO y una reunión con el Jefe de Contabilidad Especial para entender los motivos por los cuales no se implementó el módulo de Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) para el área de Contabilidad Especial. Igualmente vía correo electrónico aclaramos con la Dirección Nacional de Administración de Proyectos el alcance de algunas aplicaciones que intervienen en la gestión de inventario y su impacto en la parte financiera.

Los hallazgos y recomendaciones relacionadas a los reportes e Inteligencia de Negocio de Reportes Financieros se puede observar en la Sección 4.2.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse al REP-4-05).

Se revisó el módulo de MM de SAFIRO con el fin de validar los reportes que fueron configurados y su uso en la operación. Los hallazgos identificados se muestran en la sección 4.1.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse al INV-3-10).

Adicionalmente, incluimos la validación de aspectos técnicos solicitados por la CSS en la cláusula quinta del contrato denominado "Alcance del Servicio". Estos son:

■ **Validar si el catálogo de cuentas preparado por la Caja de Seguro Social en conjunto con la Contraloría General de la República, que cuenta con 25 dígitos máximo, puede ser emigrado al Sistema SAFIRO.**

Durante nuestros análisis relacionados a los numerales 3 y 8, consultamos a los Líderes de Contabilidad Especial si existe un Catálogo de Cuentas que la Caja de Seguro Social definió en conjunto con la Contraloría General de la República, que cuenta con 25 dígitos máximo, que no ha sido migrado a SAFIRO. Los Líderes de Contabilidad Especial confirmaron que no existe este Catálogo de Cuentas y que el Catálogo de Cuentas que está en SAFIRO está aprobado por la Contraloría General de la República.

■ **Evaluar el impacto que hay en la afectación contable porcentual de los cuatro (4) riesgos y componentes, en relación al módulo de inventario y reporte por riesgos que maneja la Caja de Seguro Social, a través de los diferentes sistemas.**

En relación a Inventario, se pudo identificar que en cuatro (4) puntos de la cadena logística se afectan porcentualmente los riesgos:

1. El que ocurre al momento de la creación de la cesta de pedido donde se ingresan cantidades de entrega del producto y se asignan los riesgos.
2. El que se da en la creación de la MIGO para generar el Informe de Recepción, este cálculo se realiza de modo manual proporcionalmente a los lotes recibidos del producto.
3. El que equivale a las salidas de mercancía que no se hacen de manera oportuna. Se pudo evidenciar en sitio como registraban salidas correspondientes a Diciembre 2012 a la cual le ingresaban los riesgos definidos por el Departamento de Presupuesto para el mes mayo 2012
4. El de los trasposos que se hacen de almacén a almacén y que no contabilizan, razón por cual el riesgo asociado aparece en blanco. Los hallazgos u oportunidades de mejora, relacionados a este impacto contable, que fueron identificados y validados con el Director Nacional de Contabilidad y con el Líder asignado de Logística, están detallados en la sección 4.1.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse a INV-1-05, INV-3-03 y al INV-3-05).

Por otro lado, en el análisis del proceso de emisión de Reportes Financieros identificamos la importancia que desde el inicio de cualquier transacción operativa de la CSS, se registre correctamente el Riesgo/Programa al



que corresponde la transacción. El no hacerlo correctamente impacta directamente el volumen de trabajo y responsabilidades adicionales para el Departamento de Contabilidad Especial, además de que minimiza la veracidad e integridad de los datos que sustenta la situación financiera de cada uno de los Riesgos/Programas. Los hallazgos u oportunidades de mejora, relacionados a este impacto contable, fueron identificados y validados con el Departamento de Contabilidad Especial, y se detallan en la Sección 4.2.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (referirse a REP-2-01, REP-2-02 y REP-4-01).

■ **Evaluar si los diferentes sistemas utilizados integran la información necesaria al sistema SAFIRO.**

Como parte de la revisión integral por procesos de cada área en estudio se evidenció que cada sistema utilizado en la CSS no tiene ninguno tipo de integración automática o interfaz creada, por lo que cada sistema se maneja de forma aislada y cualquier información que un sistema requiere del otro es manipulada por diferentes departamentos para lograr la información y datos necesarios para el sistema SAFIRO.

■ **Validar que la funcionalidad en el sistema SAFIRO sea cónsona con la necesidad de la CSS dentro del alcance descrito en la cláusula tercera del presente contrato.**

Dentro del alcance descrito en la cláusula tercera y del cual hemos presentado nuestros hallazgos para cada numeral 3, 4, 5, 8 y 9, se evidencia que existen hallazgos asociados a la funcionalidad del sistema.

Como parte de la revisión de la configuración del sistema no se definió correctamente la estructura organizativa FI (una división corresponde al área de negocio línea de operación, de la sociedad financiera, es decir el nivel mas bajo en que son analizados los resultados de las operaciones) basado en Divisiones y Segmentos. Igual se observó que en la configuración de las operaciones contables (componente de desglose de documento), en el caso del escenarios de balances por División (Riesgo), se hace uso del campo división a pesar de que los mismos no encuentran definido dentro de la estructura organizativa del modulo FI del sistema SAP. Esta activación incompleta del escenario desglose por documento en los campos claves, Segmentos y División (Riesgo) al no ser definidos como campos obligatorios y en el caso del campo División (Riesgo) no se encuentra activo para reportes como Balances, trae como consecuencia que la funcionalidad del sistema SAFIRO no cumpla con las necesidades de la CSS con respecto a la contabilización por Riesgo. Revisar 4.2.2 Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios (REP-5-02).

Por otro lado igualmente, durante la inspección del sistema SAFIRO se pudo evidenciar que la estructura organizativa se configuró como un único centro logístico para las operaciones logísticas en todo el país y esto no está cónsono con la necesidades de la CSS porque limita la contabilización de algunas transacciones logísticas entre centros, afectando los montos reales de las cuentas contables de inventario que finalmente se ven reflejados en los estados financieros.

■ **Verificar el porqué de la limitante que existe en el sistema SAFIRO para la operación simultánea por los usuarios de un mismo acreedor, código de material, cuentas financieras y otros.**

Debido a la estructura organizativa creada en el sistema SAFIRO para la CSS y por tener un único centro logístico, las operaciones simultáneas se ven afectadas porque diferentes usuarios están realizando transacciones en el mismo centro logístico. Mientras se maneje una estructura de un solo centro logístico para todo el país, existirán limitantes para poder operar de manera simultánea varios usuarios en transacciones con el mismo acreedor o código de material o cuenta financiera, entre otros.

6 Glosario de Términos

Esta sección presenta algunos términos utilizados en el documento cuya definición permite homologar el entendimiento de todas las partes.

Término	Descripción
Albaran	Formato o documento de constancia que indica que se ha recibido correctamente una mercancía
Caseware Accounts	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de cuentas, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG
Categorías de valoración (*)	Es un dato que se define en SAP, una categoría de valoración es una agrupación de materiales que tienen una determinación de cuentas común
Desglose de Documentos (*)	Permite derivar de forma estándar las divisiones a cada asiento contable
Diagrama de Descomposición	El propósito de obtener una representación comprimida de la función global
División (*)	Corresponde al área de Negocio, línea de operación de la sociedad Financiera, es decir el nivel más bajo en que son analizados los resultados de las operaciones
El método FIFO: (First in, first out),	También conocido como PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas mercaderías que deben salir primero
Estructura APPend (*)	Es un objeto ABAP que se crea para agregar datos y configuraciones adicionales a las tablas bases de datos y estructuras estándar de SAP. Las estructuras append se utilizan para realizar mejoras que no se incluyen en el estándar
Exits de datos (*)	Una user-exit es una herramienta de programación ABAP que se utilizan en SAP para implementar validaciones y ampliaciones en el código estándar de SAP, es decir sirven para acomodar los requerimientos específicos de un cliente a las transacciones estándar de SAP.
FMGLFLEX (*)	Es una tabla estándar de SAP que se utiliza para almacenar Contabilidad del Sector Público: la información total. Esto está disponible dentro de los sistemas / 3 SAP R dependiendo del nivel de versión y lanzamiento
FS00: - Cuentas de Mayor – Central (*)	Transacción utilizada en SAP para gestionar de manera centralizada las Cuentas de Mayor.
Grupo de Artículos (*)	Se refiere a un dato del maestro de los materiales que permite su clasificación o agrupamiento de acuerdo al criterio escogido por el responsable, esto es, por origen, por utilización, entre muchos otros
IDEA data Analysis	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de datos, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG

Término	Descripción
Layout	Término que hace referencia a la distribución de columnas e información en una pantalla de selección (filtrado de información) o salida de un reporte
Material Ledger (*)	El material ledger es un control y una valoración para los materiales en un centro para un período. Además contiene la información de los movimientos que son relevantes para la valuación del material
OBY6 (*)	Visualizar de parámetros de sociedades FI
Plan de cuentas	El plan de cuentas es el dato maestro que agrupa la totalidad de las cuentas de mayor de la organización. Se necesita por lo menos un plan de cuentas para poder crear cuentas contables
PDT - Terminales portátiles	PDT: Portable Data Terminal por sus siglas en inglés o Terminal Portátil de Datos, son equipos orientados para el trabajo de campo de recolección de información. Para Inventario son equipos de conteo de inventario o terminal de captura de datos de inventario
S_ALR_87012277 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
S_ALR_87012289 (*)	Libro Diario compacto standard de SAP
S_ALR_87012326 (*)	Reporte de Plan de Cuentas
S_ALR_87012328 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
SLA (Service Level Agreement) o ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio)	Es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.
Tipos De Material(*)	Los materiales que tienen los mismos atributos básicos se agrupan y se asignan a un tipo de material. De este modo se pueden gestionar diversos materiales de manera uniforme según las necesidades de la empresa

(*) Definiciones que tienen connotaciones particulares en SAP, las mismas fueron tomadas de http://help-legacy.sap.com/saphelp_glossary/en/index.Htm, <http://www.cvsoft.com/glosario-sap/sap-mm> y <http://www.mundosap.com/foro/downloads.php>.

Contactos

Glenn Tjon

Socio

T +507 208-0700

E gtjon@kpmg.com

Halil Musa

Director

T +507 208-07000

E hmusa@kpmg.com

Ninneth Maestre

Gerente

T +507 208-07000

E nmaestre@kpmg.com

www.kpmg.com.pa



© 2017 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative ("KPMG International") es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.



Informe de Priorización de Iniciativas

"SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS
ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL
(INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011,
2012, 2013 Y 2014)"

CAJA DE SEGURO SOCIAL

Agosto 2017

KPMG Panama

Contenido

1	Resumen Ejecutivo	3
2	Contenido del Reporte	5
3	Enfoque del Trabajo	7
4	Iniciativas	13
5	Priorización	39
6	Conclusión	46
7	Glosario de Términos	47
8	Anexo	49

1 Resumen Ejecutivo

Una vez realizada la segunda fase del proyecto “SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)” y haber presentado el “Informe de Oportunidades”, en donde se consensó la actual operación de la Caja de Seguro Social (en adelante CSS) y se logró el entendimiento de los hallazgos o brechas encontrados en las áreas de Inventario y Reportes Financieros, así como el detalle de las recomendaciones con el objetivo de identificar las posibles oportunidades de mejora, se inicia ahora la tercera fase del proyecto, en donde se sustentan las diferentes iniciativas y alternativas para implementar las diferentes recomendaciones enunciadas en la fase II del proyecto. Estas iniciativas se priorizarán para conformar el tercer entregable del proyecto denominado “Informe de Priorización de Iniciativas”. Este entregable documenta y prioriza a corto, mediano y largo plazo las iniciativas que responden a las oportunidades de mejora identificadas, así como también contempla las diferentes alternativas, por medio de paquetes de trabajo, que forman una ventaja a corto y mediano plazo.

En este trabajo nos enfocamos en las áreas de Inventario y Reportes Financieros, en donde, producto de nuestro ejercicio previo, hemos podido identificar que se requiere completar la automatización de varios procesos para poder contar con una solución tecnológica que maneje información completa y correcta para una apropiada gestión de los inventarios y para la consolidación y emisión de reportes financieros confiables.

Para el área de Inventario se podrán observar entre las iniciativas más relevantes, iniciativas asociadas a la Adecuación y Mejora de Sistemas mediante la automatización de la gestión de inventario, mejorar el control de inventarios y gastos a nivel de las Unidades Ejecutoras y de los servicios peticionarios, automatizar actividades, controles y transferencias de datos en los diferentes procesos que conforman la gestión de inventarios. Por otro lado, como parte de las iniciativas asociadas a Gobierno de Datos presentaremos iniciativas para la optimización del maestro de materiales, depuración de los saldos de inventario, conciliaciones de inventarios a través de ajustes contables y fortalecer los controles formalizando la revisión de la conciliación de los auxiliares vs el mayor sobre los saldos de inventario. Adicionalmente, las iniciativas asociadas a Optimización del Modelo Operativo están asociadas a realizar jornadas de actualización de entradas y salidas en el sistema SAFIRO.

Para el área de Reportes Financieros podremos encontrar entre las iniciativas más relevantes, iniciativas asociadas a la Adecuación y Mejora de Sistemas mediante la revisión de la configuración del sistema SAFIRO para generar los saldos de mayor por Riesgo, la automatización del proceso de carga de información de todos los sistemas externos, por ejemplo Ingresos y Recaudaciones, la consolidación de la información del auxiliar de Cuentas por Pagar, y para obtener los reportes necesarios para los cierres contables. Por otro lado, como parte de las iniciativas asociadas a Gobierno de Datos se contempla iniciativas para la evaluación y confirmación del estado actual de los Activos Fijos y sus correcciones del valor en libro, depuración de los pagos de patronos que están por identificar, incorporación de reportes de Gestión para SIPE y Caja Pago, depuración de las Cuentas por Pagar en las “Cuentas Bolsas” de migración y la definición de controles para la carga de información de los sistemas externos utilizados al sistema SAFIRO. En el caso de las iniciativas asociadas a Optimización del Modelo Operativo se debe definir en el sistema SAFIRO la estructura organizativa del módulo de finanzas (FI) para el manejo de la información por Riesgo, documentar los procesos para la emisión de los Reportes Financieros, formalizar el proceso de cierre mensual y la agilización de la conciliación bancaria.

Es importante que la CSS, como parte de su estrategia organizacional, inicie una alineación de los objetivos, prioridades y planes a corto, mediano y largo plazo dentro de la Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Tecnología (D.E.N.I.T.), así como de las unidades ejecutoras con respecto a los sistemas que se están utilizando y requieren de adecuaciones, o de los nuevos sistemas que requieran implementar con el objetivo de crear una arquitectura común de negocio, datos, aplicaciones y tecnología que simplifique la implementación de sistemas nuevos o las mejoras en los sistemas actuales.



Todas las iniciativas planteadas en este entregable buscan brindar a la CSS un panorama claro de paquetes de trabajo que se han evaluado según su complejidad e impacto, así como el tiempo a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la duración necesaria para implementar la iniciativa.



2 Contenido del Reporte

2.1 Propósito del Documento

El propósito de este documento, “Informe de Priorización de Iniciativas”, es presentar un informe que documente las Iniciativas que permitan incorporar las oportunidades de mejoras (iniciativas) a corto, mediano y largo plazo en el modelo operativo de la CSS, el cual incluye un detalle de alternativas (iniciativas) que permiten obtener ventajas a corto y mediano plazo, con la intención de encaminar los esfuerzos para lograr la generación de Estados Financieros confiables de la CSS.

2.2 Alcance del Reporte

Este trabajo se enfoca en la priorización de iniciativas que permitirán incorporar en los procesos que componen las áreas de Inventario y de Reportes Financieros las oportunidades de mejora identificadas en la fase anterior de este proyecto, apoyando todo esto en poder lograr la preparación de Estados Financieros confiables para la CSS.

2.3 Estructura del Documento

Este reporte ha sido estructurado en los siguientes capítulos:

- **Resumen Ejecutivo:** Presenta un resumen de los principales temas del trabajo realizado en esta fase del proyecto.
- **Contenido del Informe:** Define el objetivo del entregable, el alcance del trabajo, la audiencia, la estructura del documento y el uso de este informe.
- **Enfoque de Trabajo:** Presenta el enfoque que se estará utilizando para el desarrollo del tercer informe del proyecto, el cual incluye identificación de iniciativas, desarrollo de paquetes de trabajo por iniciativa, agrupación de iniciativas, aplicación de la metodología de priorización de las Iniciativas y agrupación de las iniciativas según su prioridad.
- **Cuadro de Iniciativas:** Presenta el Cuadro de las Iniciativas para las áreas de Inventario y Reportes Financieros con el detalle del objetivo de la iniciativa y los paquetes de trabajo para llevar a cabo estas iniciativas que están evaluadas por los parámetros de complejidad e impacto y se han agrupado según los conceptos de Optimización del Modelo Operativo, Gobierno de Datos, Adecuación y Mejora de Sistemas, Reordenamiento Funcional, Plan de Continuidad, Gestión del Cambio y Comunicación, Desarrollo Organizacional y Marco Regulatorio.
- **Conclusión:** Presenta las conclusiones de esta fase del proyecto para que la CSS pueda tomar decisiones con respecto a las áreas de Inventario y Reportes Financieros y su afectación contable en los Estados Financieros.

2.4 Uso del Documento

Este documento brinda un Cuadro de Iniciativas desarrolladas para las áreas de Inventario y Reportes Financieros, mostrando iniciativas prioritarias, con el objetivo que la alta dirección de la CSS pueda considerar y evaluar con relación a la incorporación en sus operaciones.



2.5 Audiencia

Este documento está dirigido a los líderes de área de Inventario, Logística y Contabilidad, así como a los Directores de las áreas de Inventario y Reportes Financieros.



3 Enfoque del Trabajo

El “Informe de Priorización de Iniciativas” tiene como objetivo identificar y priorizar las iniciativas que son necesarias para atender y solventar los hallazgos o brechas encontrados en la etapa anterior del proyecto, el cual concluyó con el “Informe de Oportunidades”.

Para este informe se utilizó el siguiente enfoque:

1. Identificación de Iniciativas
2. Desarrollo de paquetes de trabajo por Iniciativas
3. Agrupación de Iniciativas
4. Aplicación de la metodología de priorización de las Iniciativas, basado en la:
 - a) Determinación de la Complejidad de cada Iniciativa
 - b) Determinación del Impacto de cada Iniciativa
5. Agrupación de las Iniciativas según su prioridad

A continuación explicamos este enfoque:

3.1 Identificación de Iniciativas:

Se toma del “Informe de Oportunidades” los hallazgos o brechas y las recomendaciones con el objetivo de homologar y agrupar las recomendaciones y crear iniciativas que atienden y resuelven estos hallazgos o brechas. Se cuenta con un “Cuadro de Iniciativas” que contiene todas las iniciativas que atienden los diferentes hallazgos o brechas.

“Es importante aclarar que una iniciativa es la alternativa recomendada para atender una o varias Oportunidades de Mejora”.

Por cada iniciativa se procederá a describir:

- Código de la Iniciativa (para el caso de Inventario la iniciativa iniciara con la letra “I” y para Reportes con “R” y posterior un numero secuencial)
- Nombre de la Iniciativa
- Descripción de la Iniciativa
- Descripción (alto nivel) de los paquetes de trabajo necesarios para lograr la Iniciativa
- Listado de hallazgos o brechas que atiende o resuelve la Iniciativa

3.2 Desarrollo de Paquetes de Trabajo por Iniciativa

Las iniciativas contienen paquetes de trabajo preliminares que definen los pasos a seguir para lograr la implementación de la iniciativa. Estos paquetes de trabajo permitirán a la CSS tener un mejor entendimiento de las diferentes actividades y temas que deben ser desarrollados y atendidos para lograr materializar las iniciativas. Estos paquetes de trabajo preliminares serán la entrada del cuarto entregable “Mapa de Ruta”.

3.3 Agrupación de Iniciativas

Una vez definido el Cuadro de Iniciativas, se procede agruparlas según los Grupos de Iniciativas acordados. Esta agrupación será de utilidad posteriormente para el cuarto entregable que consiste en la preparación del “Mapa de Ruta” de las iniciativas.

Los Grupos de Iniciativas acordados son:

- Optimización del Modelo Operativo: Incluye iniciativas que apoyan el diseño de los procesos, la evaluación de los recursos que apoyan la ejecución de estos procesos, los métodos de seguimiento que permitan el aumento en el desempeño operativo. Estas iniciativas están asociadas a rediseñar procesos, implementar procesos rediseñados, adopción de mejores prácticas, entre otros; con el objetivo que las áreas en estudio logren mejorar su productividad, optimizar su equipo de trabajo con habilidades multidisciplinarias.
- Gobierno de Datos: También se puede llamar *Gobierno de Información* y el mismo incluye los temas asociados a depuración y calidad de datos, gestión de la seguridad de la información y definición del esquema de gobernanza de los roles en los sistemas con el objetivo de verificar los problemas en el manejo de la información que afectan la toma de decisiones, ya que no existen procesos ni políticas que permitan garantizar la confiabilidad en los datos a través de la gente, procesos y tecnología.
- Adecuación y Mejora de Sistemas: También se puede llamar *Habilitadores Tecnológicos* porque incluyen el levantamiento de las brechas de funcionalidad de las herramientas tecnológicas actuales con respecto a las necesidades de la CSS. Son iniciativas asociadas a la adecuación y mejora de sistemas de información incluye las habilidades tecnológicas (ej.: reportería, interfaces, funcionalidades) que tenga actualmente los sistemas que la CSS utiliza para su funcionamiento.
- Reordenamiento Funcional: También se puede llamar *Reestructuración Organizacional*, que incluye lograr que la estructura organizativa responda a los nuevos procesos o sus mejoras y la redefinición de las funcionalidades actuales de los sistemas de información, que contemplan cambios en las funciones de los colaboradores, para permitirle a la CSS cumplir mejor con sus objetivos de obtener Estados Financieros confiables.
- Plan de Continuidad: Define la elaboración e implementación de un plan logístico y digital que permita a la CSS organizarse y estructurarse para recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado que le pueden afectar de forma crítica su operación tecnológica y los procesos de negocio más importantes.
- Gestión del Cambio y Comunicación: Proceso mediante el cual se planifican y establecen acciones encaminadas a administrar el cambio e implementar acciones de comunicación que mantenga informada a la organización de forma apropiada y oportuna, con el objetivo de propiciar la adopción al cambio, comprometer a los involucrados a todo nivel y establecer acciones para garantizar el éxito en la implementación.
- Desarrollo Organizacional: Se da énfasis a la alineación del capital humano hacia los procesos y de la estructura organizacional hacia la estrategia de la organización creando un estilo y señalando una meta desde la institucionalidad. Busca comprender a la organización, en el contexto actual y futuro, para establecer acciones encaminadas a desarrollar la capacidad o los elementos necesarios para acceder al conocimiento, fortalecer la cultura de trabajo en equipo y mejorar la productividad. Se incluyen iniciativas impulsadoras, mejoras en la estructura organizacional, el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las

relaciones humanas dentro de la CSS donde se requiere encontrar la capacidad o los elementos necesarios para acceder al conocimiento (mediante herramientas tecnológicas, por ejemplo formación en línea "e-learning"), adquiriendo destrezas y habilidades para poder lograr y garantizar el funcionamiento de la organización.

- Adecuación Regulatoria: Incluye la creación, modificación y/o adopción de leyes, políticas, regulaciones y normas para mejorar los procesos y funciones de la CSS.

3.4 Aplicación de Metodología de Priorización de Iniciativas

Para poder determinar la prioridad que se le debe asignar a las Iniciativas resultado de este ejercicio, al Cuadro de Iniciativas se le asignará una evaluación de acuerdo a una combinación de las variables, Complejidad e Impacto que tiene la iniciativa para el proceso de emisión de Estados Financieros confiables.

A continuación presentamos cómo se realizó la evaluación de las iniciativas basadas en las variables de Complejidad e Impacto:

3.4.1 Determinación de la Complejidad de una Iniciativa

La complejidad de una iniciativa indica qué tan compleja (alto, media y baja) es la implementación de la iniciativa. Hay cuatro aspectos que tomaremos en cuenta para evaluar y determinan la complejidad de la iniciativa:

- **Funcionalidad:** La iniciativa requiere un cambio en procesos, controles, actividad o tarea de las personas involucrada
- **Tecnología:** La iniciativa requiere un cambio en una u otra aplicación, plataforma tecnológica, datos, interfaz
- **Organización:** La iniciativa requiere un cambio en la organización, roles, funciones, responsabilidades, gobierno
- **Marco Regulatorio:** La iniciativa requiere un cambio en el marco regulatorio, marco legal, decretos, etc.

Cada aspecto de la complejidad va a recibir un número que puede ser:

- 0:** Cuando la iniciativa no produce o implica un cambio en el aspecto bajo análisis,
- 1:** Tiene algún cambio menor,
- 2:** Tiene un cambio importante,
- 3:** Tiene un cambio fundamental.

La sumatoria de los puntajes asignados a cada aspecto arriba mencionado definirá la complejidad de la iniciativa basado en las siguientes categorías:

- **Baja** cuando el total está entre 1 y 4
- **Media** cuando el total está entre 5 y 8
- **Alta** cuando el total está entre 9 y 12

Adjunto cuadro ejemplo para la determinación de la complejidad de una iniciativa:



Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Hallazgos o Brechas	Funcionalidad (0 – 3)	Tecnología (0 – 3)	Organización (0 – 3)	Marco Regulatorio (0 – 3)	Total	Complejidad
Aumentar la capacidad de aprendizaje	Establecer un Centro de Excelencia de Aprendizaje que debe crear manual de usuarios finales y poner los manuales en línea a través de una plataforma de formación en línea “e-learning”	Desarrollo Organizacional	1. Crear Centro de Excelencia 2. Evaluar e inventariar manuales de aprendizaje 3. Seleccionar plataforma de formación en línea “e-learning” 4. Implementar entorno de aprendizaje	Listar los hallazgos o brechas asociados a esta iniciativa	1	2	1	0	4	Baja

3.4.2 Determinar el Impacto por Iniciativas

Considerando que el objetivo principal del proyecto es ayudar a la CSS a obtener Estados Financieros confiables, el impacto se mide en función a lo requerido para lograr este objetivo. El impacto será evaluado con relación a la ventaja que se va a lograr en los Procesos Operativos, en los Registros Contables y en los Procesos Contables/Informes Financieros.

La evaluación del impacto se realizará en función de:

- **Procesos Operativo:** Las iniciativas en este grupo tienen un impacto (alta, media o baja) en el proceso operativo y procesos de soporte requerido para la preparación y suministro de la información necesaria para el registro contable
- **Registros Contables:** Las iniciativas en este grupo tienen un impacto (alta, media o baja) en los procesos y controles requeridos para el registro contable
- **Procesos Contables / Informes Financieros:** Las iniciativas en este grupo tienen un impacto (alta, media o baja) en los procesos y controles requeridos para la preparación y producción de los informes financieros

Cada aspecto del impacto va a recibir una calificación que puede ser:

- 0:** Cuando la iniciativa no tiene impacto sobre la función o el aspecto siendo considerado,
- 1:** Tiene algún impacto menor,
- 2:** Tiene un impacto importante,
- 3:** Tiene un impacto fundamental.

La sumatoria de los puntajes asignados a cada aspecto arriba mencionado definirá impacto de la iniciativa basado en las siguientes categorías:

- **Baja:** cuando el total está entre 1 y 3
- **Media:** cuando el total está entre 4 y 6
- **Alta:** cuando el total está entre 7 y 9



Adjunto cuadro ejemplo para la determinación del impacto de una iniciativa:

Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Hallazgos o Brechas	Procesos Operativo (0 – 3)	Registros Contables (0 – 3)	Procesos Contables / Informes Financieros (0 – 3)	Total	Impacto
Aumentar la capacidad de aprendizaje	Establecer un Centro de Excelencia de Aprendizaje que debe crear manual de usuarios finales y poner los manuales en línea a través de una plataforma de formación en línea “e-learning”	Desarrollo Organizacional	1. Crear Centro de Excelencia 2. Evaluar e inventariar manuales de aprendizaje 3. Seleccionar plataforma de formación en línea “e-learning” Implementar entorno de aprendizaje	Listar los hallazgos o brechas asociados a esta iniciativa	1	2	1	4	Baja

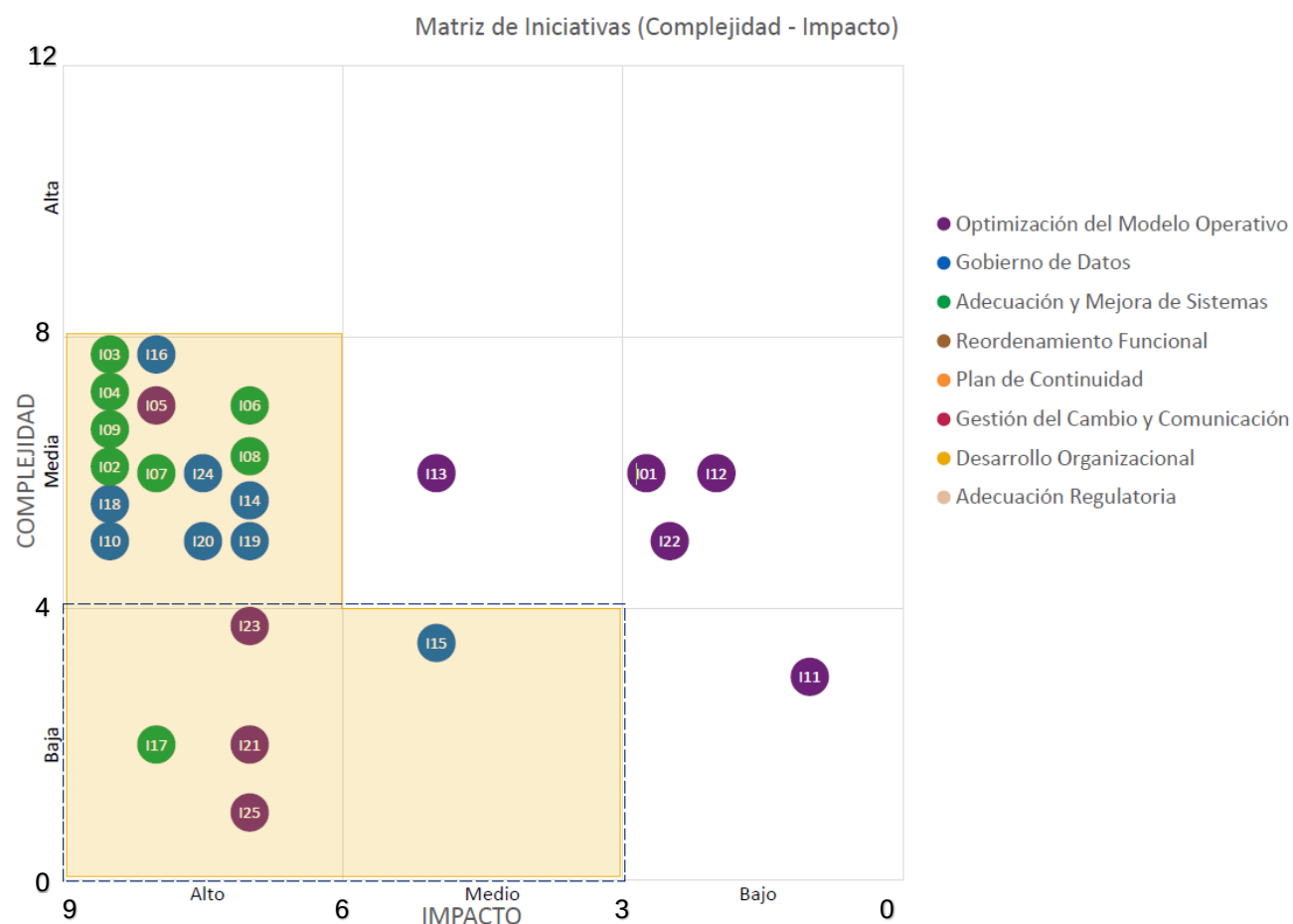
3.4.3 Priorización de Iniciativas

Una vez determinada la evaluación de la complejidad y del impacto del Cuadro de Iniciativas, se confeccionará una matriz que permitirá ubicar y visualizar de una manera gráfica las diferentes iniciativas. En la gráfica se utilizará el eje horizontal para indicar el nivel del Impacto de la Iniciativa y se utilizará el eje vertical para indicar el nivel de Complejidad de la Iniciativa.

Con esta gráfica se puede mostrar cómo las iniciativas se dispersan por cuadrante, delimitando aquellas que hemos denominado como las Iniciativas Prioritarias. Las Iniciativas Prioritarias son aquellas que su implementación tiene una Baja y Media Complejidad y crearía un Impacto Alto y Medio una vez realizadas.

Adicionalmente, dentro de la gráfica se encuentran las iniciativas que llamamos Oportunidades de Rápida Implementación o “Quick Wins”, que son iniciativas cuya implementación tiene una Baja Complejidad y crearía un Impacto Alto o Medio una vez realizadas y cuyo plazo de implementación es a corto o mediano plazo.

Adjunto se presenta un ejemplo de cómo se reflejarán las gráficas que fueron preparadas para priorizar las iniciativas:



Iniciativas Prioritarias



Oportunidades de Rápida Implementación "Quick Wins"

3.4.4 Agrupación de las Iniciativas según su Prioridad

Como parte de este informe se requiere documentar las Oportunidades de Mejoras (Iniciativas) a corto, mediano y largo plazo por lo que agruparemos las mismas para indicar el plazo que consideramos tomará la materialización de esta Iniciativas.

Estos plazos los hemos definido de la siguiente manera:

- **Corto Plazo:** de 0 a 6 meses
- **Mediano Plazo:** de 7 a 18 meses
- **Largo Plazo:** de 19 meses o más

4 Iniciativas

A continuación detallamos el listado de las Iniciativas agrupadas tanto para el área de Inventario como para Reportes Financieros. Posteriormente se presentará el Cuadro de Iniciativas con su descripción, paquetes de trabajo, los hallazgos o brechas que cubren cada iniciativa según el “Informe de Oportunidades” y su calificación de Complejidad, Impacto y Tiempo.

4.1 Optimización del Modelo Operativo

- I01. Gestionar Oportunamente la Arquitectura Empresarial de la CSS
- I04. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Recepción de Productos
- I05. Mejorar la Gestión de Excepciones durante Recepción de Productos
- I06. Automatizar el Proceso de Traspaso/Despacho
- I07. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Recepción de Traspaso/Despacho
- I08. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Traspaso
- I09. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Salida/Consumo
- I11. Fortalecer Controles del Proceso de Logística Inversa
- I12. Fortalecer Capacidades de Planificación de Requerimientos de Productos en las Unidades Ejecutoras
- I13. Fortalecer Controles sobre Conteo de Inventario
- I14. Fortalecer los Controles Alrededor de Los Saldos de Inventario Formalizando la Revisión de la Conciliación del Auxiliar de Inventarios vs el Balance de Prueba
- I17. Establecer Control Automático Sobre las Fluctuaciones de Precio
- I21. Implementar Controles de Restricción de Accesos y Privilegios sobre el Maestro de Materiales
- I22. Implementación de un Programa de Medición de Desempeño en la Gestión de Inventario
- I23. Fortalecimiento de Las Capacidades de Gestión de Inventario en la Imprenta CASESO
- I25. Realizar Jornadas de Actualización de Entradas y Salidas en el Sistema SAFIRO
- R03. Obtener Reportes de Gestión de SIPE y Caja Pago
- R08. Definir un Control para la Carga de Información de Sistemas Externos a SAFIRO
- R09. Establecer Controles que Permitan Restringir las Cuentas Contables
- R10. Reforzar la Realización de Cierres Mensuales en la CSS
- R13. Agilizar la Preparación de la Conciliación Bancaria
- R16. Establecer un Procedimiento para la Distribución de Saldos entre los Distintos Riesgos/Programas
- R17. Elaborar los Estados de Flujo de Efectivo del 2014 al 2016

- R20. Definir los Procedimientos para la Creación y Agrupación de Cuentas Nuevas
- R25. Definir Divisiones en la Estructura Organizativa del Módulo de FI
- R26. Activar el Componente de Desglose por Documento en el Sistema SAFIRO
- R27. Documentar los Procesos para la Emisión de Reportes Financieros
- R28. Formalizar la Administración de los Incidentes de SAFIRO
- R31. Mejorar el Proceso de Administración de los Usuarios en SAFIRO

4.2 Gobierno de Datos

- I10. Conciliar las Cifras de los Inventarios a Través de la Realización de Ajustes Contables
- I15. Establecer Controles de Accesos y Privilegios sobre el Módulo de Inventario
- I16. Optimizar la Administración del Maestro de Materiales
- I18. Mejorar la Administración de los Materiales Anulados o Inactivos en el Sistema SAFIRO
- I19. Mejorar la Administración de los Materiales Creados en el Sistema SAFIRO
- I20. Mejorar la Administración de los Objetos de Gastos y Valorización de los Materiales Creados en el Sistema SAFIRO
- I24. Establecer Controles para el Monitoreo de las Variaciones de Inventario
- R01. Confirmar la Existencia y el Estado Actual del Inventario de todos los Activos Fijos
- R02. Realizar las Correcciones del Valor en Libros de los Activos Fijos
- R05. Depurar los Pagos de Empleados Registrados como "Cargos por Identificar"
- R07. Depurar las "Cuentas Bolsa" en las Cuentas por Pagar de Acreedores Creadas Durante la Migración
- R14. Reducción de Registros Erróneos para las Cuentas de Acuerdo a su Naturaleza
- R15. Eliminar los Saldos Débitos y Créditos por Distribuir entre Riesgos/Programas
- R19. Realizar la Depuración de la Cuenta Dummy por Acreedor
- R29. Depurar los Incidentes Reportados Actualmente a la Mesa de Ayuda

4.3 Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)

- I03. Mejorar el Control de Inventarios y Gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución de la CSS
- I02. Completar la Automatización de la Gestión de Inventario
- R04. Automatizar el Proceso de Carga de Información de Ingresos y Recaudaciones
- R06. Consolidar en un solo Reporte la Información del Auxiliar de Las Cuentas por Pagar
- R11. Configurar SAFIRO para generar los Saldos de Mayor por Riesgo



R12. Automatizar El Proceso De Carga De Información De Los Sistemas Externos (Mainframe)

R18. Configurar una Nueva Sociedad Financiera para los Fondos que no Corresponden al Patrimonio de la CSS

R21. Revisar la Generación de las Cifras del Periodo Anterior

R22. Revisar las Transacciones de SAFIRO que Generan Reportes

R23. Aprovechar Las Capacidades de la Herramienta de Business Intelligence

R30. Actualizar los Ambientes de Trabajo de SAFIRO

4.4 Reordenamiento Funcional

No Aplica

4.5 Plan De Continuidad

No Aplica

4.6 Gestión Del Cambio Y Comunicación

E05. Realizar Campañas de Promoción del Sistema SAFIRO

E06. Crear una Oficina de Gestión de Cambio

E07. Crear Red de Agentes de Cambio

4.7 Desarrollo Organizacional

E01. Actualizar Roles y Responsabilidades de los Usuarios del Sistema SAFIRO de la Dirección de Logística

E02. Realizar Capacitación Acerca de las Funcionalidades del Sistema para Promover el Manejo Adecuado y Efectivo Del Sistema

E03. Crear un Centro De Excelencia que Permita Difundir los Conocimientos Funcionales a los Usuarios

E04. Mejorar la Estructura y Estrategia de la Mesa de Ayuda para Asistir a los Usuarios del Sistema SAFIRO

4.8 Adecuación Regulatoria

R24. Adopción de NICSP para la Emisión de Reportes Financieros



4.9 Cuadro de Iniciativa

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I01	Gestionar oportunamente la Arquitectura Empresarial de la CSS	Alinear los planes estratégicos de la Dirección Ejecutiva Nacional de Tecnología e Innovación con los objetivos de la CSS, mediante el establecimiento de una arquitectura empresarial común de negocio, datos, aplicaciones y tecnología. Esto permitirá una visibilidad, integración y coordinación entre los aspectos tecnológicos y un gobierno de Tecnología de la Información (TI) efectivo.	Optimización del Modelo Operativo	1. Alinear las estrategias y prioridades de la Dirección Ejecutiva Nacional de Tecnología e Innovación con la estrategia del negocio. 2. Desarrollar una visión de tecnología a largo plazo con el negocio. 3. Establecer un gobierno de arquitectura. 4. Establecer monitoreo y seguimiento independiente al portafolio de proyectos. 5. Establecer una arquitectura común de negocio, datos, aplicaciones y tecnología. 6. Crear modelos claves y prácticas que describan la línea base de la arquitectura y arquitectura objetivo. 7. Definir los requerimientos para la taxonomía, normas, directrices, procedimientos, plantillas y herramientas, y proporcionar un vínculo para estos componentes.	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-2-01(31) INV-3-01 (32)	Media	Bajo	L
I02	Completar la automatización de la gestión de inventario	Completar la automatización de la gestión de los inventarios a nivel del Centro de Distribución de Panamá y Unidades Ejecutoras que aún mantienen un proceso manual, con el objetivo de reducir los errores asociados con la intervención manual, contar con un mecanismo que permita la transferencia de información automática y establecer un ambiente de control requerido para la correcta gestión del inventario.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Identificar los requerimientos funcionales y técnicos asociados al proceso de inventario. 2. Realizar una evaluación de las capacidades de los diferentes sistemas de gestión de inventario utilizados en la CSS vs las necesidades de las Unidades Ejecutoras y de los Servicios Peticionarios. 3. Seleccionar la solución tecnológica a ser implementada en las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución que aún mantienen un proceso manual, considerando diseño, desarrollo, adquisición y/o tercerización. 4. Realizar las diferentes pruebas de configuración, preparación y requerimientos administrativos, así como también el mantenimiento de los procesos de negocio, aplicaciones, información/datos, e infraestructura/servicios. 5. Elaborar un plan de implementación para las Unidades Ejecutoras considerando periodos de estabilización. 6. Definir la estrategia y el plan de capacitación para los usuarios impactados. 7. Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras. 8. Contemplar un plan para la identificación, recopilación, organización, mantenimiento, uso y retiro de la base de conocimiento.	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-2-01(31) INV-3-01 (32)	Media	Alto	L
I03	Mejorar el control de inventarios y gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución de la CSS	Implementar un mecanismo automático que permita la contabilización de forma precisa del consumo de los inventarios y gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución, a través de una adecuada parametrización del sistema SAFIRO.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Evaluar un modelo de estructura en el sistema SAFIRO que permita: a. Contabilizar los trasposos realizados entre los Centros de Distribución y las Unidades Ejecutoras. b. Contabilizar los gastos/consumos de inventarios realizados por los Servicios Peticionarios para que las Unidades Ejecutoras, la Dirección Nacional de Logística y la Dirección Nacional de Contabilidad logren tener un control más detallado de los inventarios y sus consumos. Con el apoyo de un especialista en SAP:	INV-3-03 (33) INV-6-07 (40)	Media	Alto	L

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Revisar y validar todos los datos que están relacionados y que pueden ser afectados al implementar la nueva estructura del sistema SAFIRO. 3. Definir los Centros en el sistema SAFIRO de acuerdo a una estructura que permita tener un mejor control. 4. Definir los Centros de Coste en el sistema SAFIRO de acuerdo a la estructura definida. 5. Asociar los almacenes a sus respectivos Centros. 6. Realizar el traspaso de productos a sus respectivos Centros.				
I04	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Productos	Implementar un mecanismo para automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Productos con el fin de tener trazabilidad de la información en el sistema WMS/LOGHOS y de igual manera reducir los riesgos asociados con la intervención manual.	Optimización del Modelo Operativo	Automatización de transferencia de datos: 1. Crear una interfaz entre el sistema de Compras y el sistema de WMS/LOGHOS para la creación automática de documentos de recepción (Albarán). Una vez al día, el sistema de Compras deberá crear un archivo que contenga la información necesaria y la estructura requerida para que pueda ser cargado al sistema WMS/LOGHOS para la creación de los documentos de recepción (Albarán). Así mismo, el sistema WMS/LOGHOS, una vez al día, deberá cargar el archivo creado por el sistema de Compras para crear los documentos de recepción (Albarán) necesarios para la recepción de los productos. 2. Crear interfaz entre el sistema WMS/LOGHOS y SAFIRO para que al momento de recibido el producto, el sistema WMS/LOGHOS envíe: a. Las cantidades de productos recibidas en la unidad de medida establecida para el producto; b. Información necesaria para que el sistema SAFIRO realice las transacciones correspondiente (MIGO y MIRO) en el proceso de Recepción de Productos, afectando riesgos, Unidad Ejecutora, importe y objeto de gasto para efecto contable. 3. Configurar el sistema SAFIRO para que divida automáticamente las cantidades de productos recibidos según los porcentajes de riesgos que se ingresaron en la Cesta de Compra. 4. Configurar el sistema SAFIRO para que los riesgos se afecten de acuerdo al tipo de gestión. Optimización de controles: 1. Configurar los formularios electrónicos en las PDT (Portable Data Terminal / Terminal de Datos Portátil) y/o sistema WMS/LOGHOS, para que permitan la validación automática (captación de datos) dentro del sistema WMS/LOGHOS, con el fin de que soporten actividades de recepción de producto para medicamentos y otros productos de la salud humana, conteos de verificación y controles automáticos utilizando como referencia el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS y el procedimiento 19-96 PROCEDIMIENTO PARA ALMACENES DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-1-05 (29) INV-1-07 (30) INV-1-08 (31)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				PARA LA SALUD HUMANA EN INSTALACIONES DE SALUD donde se dictaminan las validaciones pertinentes que se deben realizarse en la recepción de productos. Estos formularios deberán ser ingresados en el sistema por el personal idóneo. Cuando se haya realizado todo el proceso, el sistema deberá registrar el ingreso de la mercancía y su respectiva contabilización de manera automática. Actualización de manuales y procedimientos: 1. Actualizar el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS, el procedimiento administrativo 19-96 que trata de las recepciones en las unidades ejecutoras y el 95-03 que trata de otros productos y materiales como médico quirúrgico y otros, de conformidad con los procesos automatizados sugeridos. 2. Definir la estrategia y el plan de capacitación para los usuarios impactados. 3. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I05	Mejorar la Gestión de Excepciones durante Recepción de Productos	Adoptar un proceso para el manejo de excepciones que permita controlar en el sistema SAFIRO los registros de las recepciones temporales de productos que provienen del sistema WMS/LOGHOS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer un procedimiento formal para la recepción de productos temporales/excepciones que no cumplan con los requerimientos solicitados por la CSS. 2. Crear en el sistema WMS/LOGHOS, una transacción que permita recibir los productos con excepciones conforme a lo especificado en los procedimientos 03-92, 19-96 y 95-03 de la Caja del Seguro Social. Esta transacción no debe tener afectación contable. 3. Crear una interfaz en línea entre el sistema WMS/LOGHOS y SAFIRO para que al momento de realizar la recepción temporal/excepciones de productos, se envíen las cantidades e información necesaria para registrar los productos en el sistema SAFIRO y afectar las cuentas contables temporales correspondientes. 4. Configurar el sistema SAFIRO para que una vez recibida la información de la recepción temporal/excepciones del sistema WMS/LOGHOS realice un débito al inventario y un crédito a una cuenta de orden. 5. Establecer en el sistema WMS/LOGHOS una tarea automática que envíe, semanalmente, un informe de recepciones temporales de productos al personal de la Dirección Nacional de Logística. 6. Configurar en el sistema WMS/LOGHOS una transacción que permita aprobar que la recepción temporal/excepciones ya pasó su proceso de manejo de excepciones. 7. Crear una interfaz en línea del sistema WMS/LOGHOS con el sistema SAFIRO para que, una vez aprobado el proceso de excepciones, envíe la información necesaria al sistema SAFIRO para que este pueda realizar la compensación automáticamente. 8. Configurar el sistema SAFIRO para que una vez recibida la información del sistema WMS/LOGHOS pueda pasar por un proceso de compensación automática que anule el registro realizado en la	INV-1-03 (28)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				recepción temporal/excepciones de productos, dando un débito a la cuenta temporal y un crédito a la cuenta por pagar. 9. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 10. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I06	Automatizar el proceso de Traspaso/Despacho	Implementar un mecanismo que permita automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el Proceso de Recepción de Productos para mejorar la gestión e integración de datos a lo largo del proceso de Traspaso/Despacho de productos entre los Centros de Distribución con el sistema WMS/LOGHOS y las Unidades Ejecutoras.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer en las Unidades Ejecutoras que utilizan la Forma 8, formularios electrónicos, similar a las Unidades Ejecutoras del Interior del país, para la realización de pedidos de manera electrónica. 2. Crear una interfaz entre el sistema WMS/LOGHOS y el sistema SAFIRO para que al momento de que se realice un despacho en los Centros de Distribución hacia Unidades Ejecutoras u otros Centros de Distribución, el sistema WMS/LOGHOS envíe información necesaria al sistema SAFIRO para que este realice automáticamente un traspaso de Centro a Centro a través del movimiento 303 y contabilice. 3. Crear una transacción en el sistema WMS/LOGHOS que permita visualizar el valor total de los trasposos realizados. 4. Crear una interfaz entre el sistema SAFIRO y el sistema WMS/LOGHOS en línea. El sistema WMS/LOGHOS deberá enviar la información necesaria al sistema SAFIRO para consultar el valor de traspaso de los productos. El sistema SAFIRO deberá enviar la información necesaria que permita ver el desglose y el valor total de los productos. 5. Actualizar los procedimientos 03-92, 04-92, 95-03 y 19-96, de conformidad con los procesos automatizados sugeridos. 6. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 7. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-02 (32) INV-3-03 (33)	Media	Alto	M
I07	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Traspaso/Despacho	Implementar un mecanismo que permita la integración de datos y reducción de errores en registros en la recepción de traspaso/despacho de productos en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Crear una transacción en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) que permita recibir la mercancía enviada a través de un traspaso desde un Centro de Distribución o una Unidad Ejecutora. 2. Crear una interfaz entre el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) y el sistema SAFIRO para que al momento que se realice una recepción de despacho en las Unidades Ejecutoras o Centros de Distribución, el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) envíe la información necesaria al sistema SAFIRO para que éste lleve a cabo, automáticamente, una recepción de traspaso de Centro a Centro a través del movimiento 305 y contabilice. 3. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados.	INV-3-02 (32) INV-3-03 (33)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				4. Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I08	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Traspaso	Mejorar la trazabilidad de los productos del Almacén principal de la Unidad Ejecutora al Servicio Peticionario en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Crear una transacción en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) que permita realizar el traspaso de los productos almacenados en el almacén de la Unidad Ejecutora a los Servicios Peticionarios. 2. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 3. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-06 (34) INV-3-04 (33) INV-3-07 (35)	Media	Alto	M
I09	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Salida/Consumo	Incrementar la exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas de los inventarios de los Servicios Peticionarios en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Configurar una transacción en el sistema SAFIRO para que el personal del Departamento de Presupuesto ingrese los porcentajes de riesgos que se utilizarán para realizar las salidas de productos de los inventarios. 2. Crear una interfaz entre el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) y el sistema SAFIRO para que una vez se realice una salida/consumo de productos, automáticamente envíe la información necesaria para que el sistema SAFIRO realice un movimiento 201 y debite el objeto de gasto a su centro de coste correspondiente. 3. Configurar el sistema SAFIRO para que al momento que se realice la salida de productos de los inventarios, afecte a los riesgos correspondientes de acuerdo a los porcentajes establecidos por el Departamento de Presupuesto. 4. Definir una estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 5. Definir una estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-06 (34) INV-3-07 (35)	Media	Alto	M
I10	Conciliar las cifras de los inventarios a través de la realización de ajustes contables	Depurar los saldos de inventarios en el balance de prueba para que estos sean exactos e íntegros.	Gobierno de Datos	Ajuste por depuración de saldos contables de inventario 1. Realizar un conteo físico de inventario, tal cual se establece en el procedimiento para la toma de inventario físico de Almacén, N° 113-02. 2. Cumplir con lo establecido en el procedimiento N° 113-02 donde se hace referencia a: a. Firmar acta de conteo por parte de los involucrados. b. Realizar el ajuste de cantidades (existencias) y valor contable (dinero) en el sistema SAFIRO, con el fin de conciliar el saldo del Auxiliar con el saldo del Mayor General. c. Verificar que el ajuste ha actualizado el saldo de las existencias tanto contables como logísticas. Ajuste por depuración de Maestro de Materiales 1. Luego de realizar los procedimientos de la iniciativa No. 18, 19 y 20 para depurar el Maestro de Materiales se deben actualizar los	INV-5-02 (37) INV-5-03 (37)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				valores de los productos (precio promedio), tipo de producto y clase de valoración. 2. Ejecutar la transacción en el sistema SAFIRO que permite realizar la revalorización de los inventarios para que los saldos contables y logísticos sean ajustados.				
I11	Fortalecer controles del proceso de Logística Inversa	Adoptar en los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras controles operativos que permitan el seguimiento del proceso de logística inversa de productos que no se puedan almacenar o consumir, con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	1. Implementar un mecanismo a nivel del sistema utilizado para la administración del inventario, que permita enviar oportunamente un informe de productos próximos a vencer al personal de los Centros de Distribución y las Unidades Ejecutoras, para que puedan gestionar oportunamente la activación del proceso de Logística Inversa sobre los productos que lo ameritan. 2. Revisar y ajustar los roles del equipo de gestión de inventario a nivel de Centros de Distribución y de Unidades Ejecutoras, que permitan dar seguimiento y salida a los productos vencidos. 3. Configurar en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) para que las salidas de productos vencidos se realicen en el Centro de Distribución o Unidad Ejecutora dónde se recibió la mercancía del proveedor. 4. Crear una interfaz entre el sistema de gestión de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) y el sistema SAFIRO para que una vez realizado el proceso de Logística Inversa, el sistema de gestión de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) envíe la información necesaria para que el sistema SAFIRO afecte las cuentas contables correspondientes.	INV-4-01(36)	Baja	Bajo	M
I12	Fortalecer Capacidades de Planificación de Requerimientos de Productos en las Unidades Ejecutoras	Adopción de prácticas, recursos funcionales y tecnológicos por parte del personal administrativo de las Unidades Ejecutoras de la CSS, que le permita fortalecer el proceso de Planificación de Requerimientos de Productos a nivel de Unidad Ejecutora, con las capacidades de suministro de los Centros de Distribución.	Optimización del Modelo Operativo	1. Completar la implementación de HL Logint – LOGHOS en las Unidades Ejecutoras. 2. Habilitar una opción en HL Logint – LOGHOS que le permita a las Unidades Ejecutoras definir el comportamiento (mensual) de sus pactos con base en estimaciones de demandas de consumo, que consideren picos de atención y consumo de productos. 3. Establecer y formalizar un proceso de revisión y actualización periódica de Pactos, que permita proyectar las demandas de consumo a nivel de Unidad Ejecutora. 4. Realizar análisis predictivos de demanda a nivel de Unidad Ejecutora, que permita identificar oportunidades de optimización de inventarios, que ayuden a racionalizar la utilización de los espacios físicos de almacenamiento, que promuevan la adopción de un esquema centralizado de recepción de productos, a través de un almacén en cada Unidad Ejecutora. 5. Implementar la Planificación de Necesidades con base a consumo en el sistema SAFIRO con mínimos y máximos de inventario, de manera que se garantice la disponibilidad del producto y mantener las cantidades necesarias para suplir la demanda. 6. Implementar una interfaz entre HL-Logint – LOGHOS que permita sincronizar los datos de Pactos de las Unidades Ejecutoras con el sistema SAFIRO. 7. Realizar un plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.	INV-2-02 (31) INV-3-10 (36)	Media	Bajo	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I13	Fortalecer Controles sobre Conteo de Inventario	Aumentar la frecuencia de conteo de inventario con el objetivo de monitorear los saldos de inventarios por medio del fortalecimiento de los controles en el conteo de inventario a nivel de las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución.	Optimización del Modelo Operativo	- Definir una frecuencia de conteo de inventario físico total mínima de dos veces al año, tanto en las Unidades Ejecutoras como en los Centros de Distribución. - Establecer un cronograma (calendario) de conteo de inventario para asegurar que todos los inventarios son contados según periodicidad y se ejecuten al mismo tiempo. - Incorporar en las instrucciones de conteo el detalle de asuntos como: la numeración de las hojas de conteo, verificación del conteo y el registro de ajustes derivados del conteo, según se establece en los procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Los movimientos de inventario, durante el conteo, deben ser controlados adecuadamente y restringidos en el sistema SAFIRO, como se realiza actualmente. - Realizar el conteo de inventario de conformidad a los procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Todas las hojas de conteo deben ser ingresadas en el sistema para identificar diferencias entre libros y conteo físico y de esta forma realizar los reconteos de diferencias de forma oportuna, como se realiza actualmente. - Ejecutar la transacción en el sistema SAFIRO que permite realizar la revalorización de los inventarios para que los saldos contables y logísticos sean ajustados. - Incorporar las mejoras en los manuales de procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Establecer una periodicidad de revisión y actualización de los procedimientos (si aplica), no mayor a un año. Este proceso debe ser documentado para dejar constancia de la revisión realizada.	INV-5-02 (37)	Media	Medio	M
I14	Fortalecer los controles alrededor de los saldos de inventario formalizando la revisión de la conciliación del auxiliar de inventarios vs el balance de prueba	Implementar controles formales como la conciliación de los saldos auxiliares de inventarios vs el balance de prueba de inventario, con el fin de aumentar la confiabilidad en los saldos de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	- Definir una fecha y personal a cargo de la preparación y revisión de la conciliación del auxiliar de los inventarios vs el balance de prueba. - Preparar, al menos una vez al mes, la conciliación entre el balance total del auxiliar de inventarios y el balance de prueba. Esto puede ser segregado por Unidad Ejecutora y Centros de Distribución. - Investigar las diferencias durante un periodo de tiempo definido para este fin. - Ajustar las diferencias de ser necesario, siguiendo los procesos de aprobación pertinentes. - La conciliación y la documentación soporte relacionada debe ser revisada en un periodo de tiempo razonable por el personal apropiado dejando evidencia de tal revisión. La revisión deberá incluir puntos tales como: - Si la conciliación fue preparada oportunamente - Si es matemáticamente correcta - Si existen partidas en conciliación, evaluar si estas son razonables y tienen documentación que las soporte.	INV-5-01 (37) INV-5-02 (37)	Media	Alto	C
I15	Establecer controles de accesos y privilegios sobre el módulo de inventario	Implementar controles que sistemáticamente hagan cumplir la segregación de funciones entre el personal	Gobierno de Datos	Depuración de usuarios	INV-6-03 (39)	Baja	Medio	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		de Inventario y el resto del personal de la CSS y restrinjan el acceso a las transacciones propias del módulo de inventario al personal correspondiente, para poder aumentar la confiabilidad en la información de los sistemas de inventario.		- Realizar la revisión de todos los perfiles de acceso de los usuarios a las transacciones críticas de inventarios en los sistemas, en conjunto con el departamento involucrado. - Redactar un documento formal con los hallazgos o brechas encontrados. - El Departamento de Seguridad Informática debe restringir a nivel de los sistemas de Inventario (SAFIRO, WMS/LOGHOS, AGEF, SIS u otros) el acceso a las transacciones propias de inventario de los usuarios encontrados que por sus funciones no deberían tener dicho acceso asignado. Implementación de controles de revisión periódica de perfiles - Identificar las transacciones para las cuales el acceso debe ser segregado y/o requieren de personal diferente para registrar y aprobar. - Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso, estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. - Establecer la revisión periódica de los usuarios con acceso a los roles y perfiles a los sistemas de inventario, al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de la Dirección Nacional de Logística. Todo este proceso debe ser documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario. - Crear un procedimiento formal que establezca lineamientos claros para que el personal de la Dirección Nacional de Logística realice la revisiones de los accesos a los roles y perfiles de los usuarios en los sistemas de inventario. - Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.				
I16	Optimizar la administración del Maestro de Materiales	Implementar un mecanismo que permita reducir las diferencias entre el precio de las facturas del proveedor y la información almacenada en el sistema SAFIRO a través de la habilitación de diferentes unidades de medida, tales como: medida de recepción, de traspaso, de salida y la de gestión de almacenes.	Gobierno de Datos	Con el apoyo de un especialista en SAP: - Realizar la depuración del Maestro de Materiales. - Actualizar y re-estructurar el Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO. - Definir las diferentes unidades de medida en el sistema SAFIRO, de acuerdo a las unidades de medidas con las que se distribuyan los productos. - Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.	INV-1-06 (30)	Media	Alto	C
I17	Establecer control automático sobre las fluctuaciones de precio	Establecer en el sistema SAFIRO un control automático que permita identificar las fluctuaciones de precios de aquellos productos que estén fuera del parámetro establecido, con el fin de contar con la correcta valorización de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	- Establecer formalmente el rango de fluctuación de precio que puede tener un producto al realizarse la compra. - Configurar en el sistema SAFIRO límites de tolerancia para desviaciones en los precios de compra de los productos. De sobrepasarse ese límite de tolerancia el sistema debe mostrar un	INV-1-07 (30)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación																				
				mensaje de error o una alarma al usuario que no le permita procesar el pedido.																								
I18	Mejorar la administración de los materiales anulados o inactivos en el sistema SAFIRO	Establecer, formalizar e implementar de manera sostenida, un procedimiento para realizar la anulación de materiales duplicados, con el objetivo de mejorar la integridad de los datos en el Maestro de Materiales.	Gobierno de Datos	1. Identificar y revisar las existencias de aquellos productos que dentro del nombre tienen las palabras “Anulado” o “Inactivo”. 2. Solicitar el apoyo de un especialista en SAP para: a. Realizar el bloqueo de materiales en el sistema SAFIRO, a través de la petición de borrado para material, para productos que no presentan stock. b. Para productos que cuentan con stock, se deber esperar a que se consuma el stock o se debe crear el material correctamente y realizar el traspaso del inventario para luego hacer la petición de borrado de material.	INV-6-05 (39)	Media	Alto	C																				
I19	Mejorar la administración de los materiales creados en el sistema SAFIRO	Establecer, formalizar e implementar un procedimiento para la administración de las categorías de tipo de material con el objetivo de contar con una adecuada definición y conceptualización de los materiales.	Gobierno de Datos	1. Evaluar el Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO, para definir que las clasificaciones por “Tipo Material” se realicen por los Tipos de Inventarios utilizados en la CSS, es decir, que los tipos de inventarios posean una nomenclatura en “Tipo Material” en el sistema SAFIRO estándar, como por ejemplo:<table><tr><th>Tipo Material</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>ZALBE</td><td>Alimentos y Bebidas</td></tr><tr><td>ZTEVE</td><td>Textiles y Vestuarios</td></tr><tr><td>ZCOLU</td><td>Combustible y Lubricantes</td></tr><tr><td>ZPPACA</td><td>Productos de Papel y Cartón</td></tr><tr><td>ZPQUCO</td><td>Productos Químicos y Conexos</td></tr><tr><td>ZMCOMA</td><td>Materiales para Construcción y Mantenimiento</td></tr><tr><td>ZUMD</td><td>Útiles y Materiales Diversos</td></tr><tr><td>ZPIREAC</td><td>Piezas, Repuestos y Accesorios</td></tr><tr><td>ZOFOTROS</td><td>Enseres de Oficina y Otros.</td></tr></table> 2. Reestructurar el “Tipo Material” en el sistema SAFIRO de acuerdo a la nomenclatura definida y formalizarlo en un procedimiento.	Tipo Material	Descripción	ZALBE	Alimentos y Bebidas	ZTEVE	Textiles y Vestuarios	ZCOLU	Combustible y Lubricantes	ZPPACA	Productos de Papel y Cartón	ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos	ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento	ZUMD	Útiles y Materiales Diversos	ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios	ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros.	INV-6-04 (39)	Media	Alto	C
Tipo Material	Descripción																											
ZALBE	Alimentos y Bebidas																											
ZTEVE	Textiles y Vestuarios																											
ZCOLU	Combustible y Lubricantes																											
ZPPACA	Productos de Papel y Cartón																											
ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos																											
ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento																											
ZUMD	Útiles y Materiales Diversos																											
ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios																											
ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros.																											
I20	Mejorar la administración de los objetos de gastos y valorización de los materiales creados en el sistema SAFIRO	Realizar una revisión y/o re-clasificación de los materiales de inventario y los objetos de gastos a los que están asociados con el objetivo de clasificar los materiales a sus cuentas contables correspondientes.	Gobierno de Datos	1. Revisar cada material en el sistema SAFIRO evaluando que los objetos de gasto, según su tipo de producto, sean adecuados. 2. Revisar las categorías de valorización de acuerdo a los tipos de materiales y objeto de gasto por materiales. 3. Modificar o anular los productos que no estén acorde al objeto de gasto exigido por el Gobierno en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias y/o la clase de valorización establecida.	INV-1-07 (30) INV-6-06 (40)	Media	Alto	C																				
I21	Implementar controles de restricción de accesos y privilegios sobre el Maestro de Materiales	Aumentar la confiabilidad en los controles de accesos a la información de los sistemas de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	1. Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para acceder a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar los materiales en el sistema SAFIRO. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la CSS.	INV-6-04 (39) INV-6-05 (39) INV-6-06 (40)	Baja	Alto	C																				

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Realizar revisión y depuración de todos los usuarios con acceso a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar materiales en el sistema SAFIRO. 3. Establecer un procedimiento formal y por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar materiales. 4. Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.				
I22	Implementación de un Programa de Medición de Desempeño en la gestión de inventario	Implementación de un programa de indicadores que ayude a medir el desempeño de los funcionarios que intervienen en los procesos de gestión de inventario. Este programa debe estar dirigido a monitorear la productividad, calidad y eficiencia en las operaciones de los distintos Almacenes y Centros de Distribución que componen la red de suministros.	Optimización del Modelo Operativo	1. Revisar, actualizar y documentar políticas y procedimientos que coadyuven a establecer métricas para el desempeño de las operaciones de inventario. 2. Sensibilizar y establecer compromiso con las partes interesadas. 3. Establecer equipo de proyecto de implementación del programa. 4. Promover cultura de gestión por procesos. 5. Establecer estrategia de definición y desarrollo de indicadores. 6. Seleccionar indicadores. 7. Desarrollar y establecer el marco de reportes para cada nivel de usuarios. 8. Promover y divulgar el sistema de indicadores con el personal. 9. Facilitar el uso de indicadores. 10. Ajustar indicadores con el objetivo de mantener relevancia.	INV-6-01 (38) INV-6-02 (38)	Media	Bajo	C
I23	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Inventario en la Imprenta CASESO	Implementar un sistema de administración de inventario en la Imprenta CASESO con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión de inventarios de materias primas y formularios producidos por la Imprenta.	Optimización del Modelo Operativo	1. Implementar un sistema de gestión de inventario (SAFIRO, WMS/LOGHOS, AGEF, SIS u otros) en la imprenta CASESO. 2. Capacitar al personal de la imprenta CASESO en el uso del sistema de gestión de inventario. 3. Registrar las salidas de inventario en el sistema de gestión inventario al momento de utilizar los insumos para la impresión de los formularios que se producen en la imprenta. 4. Realizar las entradas de inventario en el sistema de gestión de inventario al momento que se imprimen los formularios que produce la imprenta. 5. Crear interfaz entre el sistema de inventario seleccionado y el sistema SAFIRO para que al momento de recibido el producto, el sistema de gestión de inventario envíe como mínimo las cantidades de productos recibidas en la unidad de medida establecida para el producto e información necesaria para que el sistema SAFIRO realice las transacciones correspondientes en el proceso de entrada de productos. 6. Realizar el traspaso correspondiente a través del “Movimiento 303” en sistema SAFIRO cuando los formularios sean enviados al Centro de Distribución de Juan Díaz (10-15) para su distribución a las Unidades Ejecutoras. 7. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 8. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-08 (35) INV-3-09 (35)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I24	Establecer controles para el monitoreo de las variaciones de inventario	Lograr valoraciones de inventarios más exactas por medio de controles de monitoreo sobre el costo promedio.	Gobierno de Datos	- Determinar un porcentaje o valor de variación por encima del cual se evaluarán las inconsistencias. - Revisar aquellas variaciones importantes en los valores de los inventarios de forma oportuna y periódica. - Establecer una frecuencia mensual para realizar estas revisiones. - Designar el personal que debe encargarse de esta revisión. - Analizar los costos reales (precios de última compra) contra el costo promedio (valor en el sistema) para determinar si han sido: - Calculados correctamente, - Considerados adecuadamente al momento de calcular la variación del costo de inventario y - Asignados adecuadamente a las cuentas de inventario y gastos. - Registrar las variaciones en las cuentas relevantes, por medio del módulo de revalorización de los inventarios, una vez que la revisión ha sido completada y las dudas/cambios solicitados han sido solucionados a satisfacción del revisor. - Dejar evidencia de la revisión. - Verificar que los costos promedios autorizados fueron actualizados en el sistema SAFIRO.	INV-1-07 (30)	Media	Alto	C
I25	Realizar jornadas de actualización de entradas y salidas en el sistema SAFIRO	Ingresa y actualizar en el sistema SAFIRO todas las entradas y salidas de producto que por alguna u otra razón no se han podido capturar de manera oportuna, con el objetivo de aumentar la exactitud de los datos en sistema.	Optimización del Modelo Operativo	- Identificar personal con el conocimiento y habilidades necesarias en el sistema SAFIRO y asignarlas a esta jornada de actualización. - Definir un plazo (1 mes) para el ingreso de la data al sistema SAFIRO. - Emitir un comunicado formal sobre esta actualización. - Identificar las razones por las que no se ingresó la información en el sistema SAFIRO y tomar los correctivos necesarios para que no vuelva a suceder.	INV-1- 04 (29) INV-3- 04 (33)	Baja	Alto	C
R01	Confirmar la existencia y el estado actual del inventario de todos los Activos Fijos	Realizar la toma de inventario de Activos Fijos con el fin de verificar su existencia física, estado de conservación y corregir el valor razonable de todos los activos fijos con que cuenta la CSS.	Gobierno de Datos	- Elaborar y comunicar un plan para la toma de inventario de Activos Fijos el cual debe incluir aspectos como: - Priorización de los Activos Fijos y las unidades ejecutoras - Líderes de los equipos que realizarán la toma de inventario - Cronograma detallado para la toma de inventario - Desarrollar las Instrucciones del conteo físico de Activos Fijos, comunicarlas y capacitar al equipo que ejecutará la toma de inventario - Realizar un corte de registro de información en SAFIRO por unidad ejecutora, con el objetivo de migrar los Activos Fijos ajustados en el sistema Mainframe. - Analizar el Reporte generado con el conteo físico de Activos Fijos para definir el deterioro y valor razonable que aplica a los Activos Fijos que deben eliminarse. - Elaborar un Informe que presente las acciones propuestas (Descarte o Mantenimiento) para cada Activo Fijo inventariado. - Identificar y ejecutar la acción que se tomará para cada Activo Fijo (Descarte o Mantenimiento).	REP-1-01 (56)	Media	Bajo	L
R02	Realizar las correcciones del valor en libros de los Activos Fijos	Corregir el valor y fecha de adquisición en el auxiliar de los Activos Fijos para obtener información correcta sobre el valor neto de	Gobierno de Datos	Identificar los ajustes en libros correspondientes a cada tipo de Activo Fijo, además de verificar cada uno de los ítems para que se	REP-1-01 (56) REP-1-02 (56)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		los activos fijos, y posteriormente determinar a cuáles activos fijos se debe dar de baja en el sistema SAFIRO.		- cargue con la fecha de adquisición del activo y no con la fecha de carga. - Calcular los ajustes correspondientes al costo de adquisición y la depreciación acumulada. - Elaborar y presentar un Informe que explique los ajustes requeridos y los nuevos valores que se deben reportar en libros. - Aprobar los ajustes requeridos para los costos de adquisición, depreciación y valor en libro de los Activos Fijos.				
R03	Obtener Reportes de Gestión de SIPE y Caja Pago	Renegociar el nivel del servicio con el proveedor SIPE, para definir el requerimiento por parte de la CSS de recibir reportes de Gestión que reflejen la información de Ingresos/Recaudación.	Optimización del Modelo Operativo	- Presentar y negociar con el proveedor de SIPE los nuevos Términos y Condiciones que deberán incorporarse en una Adenda. - Diseñar y acordar el contenido mínimo y estructura que deben tener los Reportes de Gestión de Ingresos/Recaudación (SIPE y Caja-Pagos) que se solicitará al proveedor. - Presentar al proveedor el diseño y estructura de los Reportes de Gestión de Ingresos/Recaudación (SIPE y Caja-Pagos) requeridos para conocer la situación actual y visualizar la información de Ingresos/Recaudación consolidada para la revisión del Departamento de Contabilidad de Ingresos. - Realizar pruebas para recibir los nuevos Reportes de Gestión de SIPE para validar que los mismos cuentan con la información que la CSS debe validar y gestionar. - Definir los tiempos de envío de la información de los Reportes de Gestión, de tal manera, que la información sea proporcionada oportunamente a la CSS.	REP-1-04 (57) REP-1-03 (56) REP-1-08 (58)	Baja	Bajo	M
R04	Automatizar el proceso de carga de información de Ingresos y Recaudaciones	Diseñar e implementar un proceso para cargar automáticamente la información que está en SIPE y Caja-Pago al sistema SAFIRO para contar con información completa y confiable.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	- Definir un formato y estructura de archivo según lo requerido en SAFIRO para transferir confiable e íntegramente la información de SIPE y Caja-Pago. - Presentar y acordar con el proveedor el formato y estructura de archivo que deben generar SIPE y Caja-Pago. - Realizar pruebas de las interfaces en el ambiente de Calidad para revisar que los datos están cargándose apropiadamente antes de pasar con el de Producción. - Indicar al proveedor de Caja – Pago que debe realizar las interfaces en el ambiente de Producción, y monitorear continuamente la carga que realizarán las interfaces. - Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. - Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados en todas las áreas.	REP-1-05 (57) REP-1-06 (57) REP-1-07 (57)	Baja	Alto	M
R05	Depurar los pagos de empleador registrados como “cargos por identificar”	Identificar y rectificar los pagos realizados por los empleadores que se encuentran registrados como “cargos por identificar”, determinando las causas por las cuales no se reconocen correctamente los pagos reconocidos como “Otros” en las Agencias de Pago y se pueda realizar la distribución de las prestaciones empleado-empleador	Gobierno de Datos	- Definir un Plan de Trabajo en conjunto con el proveedor del sistema Caja-Pagos para realizar el diagnóstico del proceso de cobro en las Agencias de Pago. - Visitar las Agencias de Pago seleccionadas para analizar in situ las posibles causas por las que el sistema Caja-Pagos no reconoce correctamente el código de barra del Comprobante de Pago entregado en ventanilla.	REP-1-09 (58)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		reconociendo el ingreso en el periodo correcto.		3. Documentar y acordar las posibles causas raíz, y comunicarlas a los diferentes grupos de interés para ejecutar las diferentes acciones preventivas/correctivas. 4. Realizar la dispersión de los “cargos por identificar” de los empleadores y asegurados en SIPE, que será corregida por el proveedor del sistema Caja-Pagos y paralelamente el equipo de la CSS subsane en SAFIRO los “cargos por identificar” mediante asientos de corrección. 5. Coordinar un periodo en el que el proveedor del sistema Caja-Pagos y el equipo de la CSS revisen que SIPE y SAFIRO generan información íntegra.				
R06	Consolidar en un solo reporte la información del auxiliar de las Cuentas por Pagar	Consolidar y configurar en el sistema SAFIRO, en un solo reporte, la información del auxiliar de las cuentas por pagar que le permita a la CSS conocer el detalle de las cuentas por Pagar por acreedores.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Definir los campos que se desean obtener en el Auxiliar de Cuentas por Pagar. Por ejemplo: código de acreedor, nombre de acreedor, factura, fecha de factura, monto y la clasificación por antigüedad. 2. Incluir en el módulo de acreedores un reporte de las cuentas por pagar para cada proveedor en el cual se pueda determinar a cuál unidad ejecutora corresponde cada factura, y que dicho reporte también genere un auxiliar individual por cada dato maestro del acreedor.	REP-1-10 (58)	Baja	Bajo	C
R07	Depurar las “Cuentas Bolsa” en las Cuentas por Pagar de acreedores creadas durante la migración	Identificar y rectificar las cuentas por pagar de acreedores “Cuentas Bolsa” de tal forma que se pueda tener una confiabilidad sobre los datos que se encuentran registrados de los acreedores.	Gobierno de Datos	1. Validar la razón por la que cuentas que corresponden a saldos de acreedores no pueden ser cargados por “Dato Maestro” a SAFIRO. 2. Solicitar a las Unidades Ejecutoras que verifiquen las partidas dentro de las “Cuentas Bolsas” y las comparen con las partidas que fueron pagadas en las Cuentas por Pagar que utilizan en SAFIRO, de tal forma que se determine cuáles son aquellas partidas que han sido canceladas, pero aún aparecen abiertas en la contabilidad. 3. Establecer un proceso de monitoreo continuo de las “Cuentas Bolsas” en el cual se identifiquen y depuren de manera constante aquellos registros erróneos en estas cuentas. 4. Realizar concientización para la promoción de monitoreo continuo.	REP-2-12 (64)	Baja	Medio	M
R08	Definir un control para la carga de información de sistemas externos a SAFIRO	Definir políticas y procedimientos para crear un mecanismo confiable de carga de información generada en sistemas externos (Mainframe, SIPE) a SAFIRO.	Optimización del Modelo Operativo	1. Definir y comunicar formalmente el personal que puede tener acceso a los archivos origen provenientes de los sistemas externos (ej.: SIPE, Mainframe) a SAFIRO. 2. Definir y comunicar formalmente el mecanismo a utilizar para llevar a cabo el control de versión de los archivos origen provenientes de los sistemas externos (ej.: SIPE, Mainframe) a SAFIRO. 3. Establecer formalmente un repositorio para el almacenamiento y custodia de los archivos origen proveniente de los sistemas externos y definir una estrategia para el respaldo de dicha información. 4. Configurar políticas de encriptación de los archivos y las interfaces automáticas que transferirán los archivos desde los sistemas externos a SAFIRO. 5. Establecer la generación de reportes que permita la verificación posterior de los archivos una vez migrados al sistema SAFIRO (total de registros y saldos).	REP-1-11 (58)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R09	Establecer controles que permitan restringir las cuentas contables	Establecer en el sistema SAFIRO los controles para restringir las cuentas del mayor por riesgo/programa y los usuarios que pueden tener accesos a dichas cuentas para evitar los errores en registros contables y correcciones requeridas.	Optimización del Modelo Operativo	1. Especificar cuáles son las cuentas en el Mayor General que deben ser específicas para cada Riesgo/Programa y definir qué usuario de todas las unidades ejecutoras pueden utilizar estas cuentas. 2. Definir la lista de usuarios que podrán realizar revisiones y configurar sus roles correspondientemente. 3. Parametrizar SAFIRO para que los usuarios solo puedan registrar en las cuentas, Unidades Ejecutoras, Riesgos/Programas, transacciones y módulos de acuerdo al Departamento donde trabajan. 4. Colocar el campo de riesgo como un campo obligatorio. 5. Elaborar y comunicar las roles, responsabilidades, políticas y procesos para realizar y revisar correcciones durante el periodo de cierre. 6. Comunicar a los contadores las dinámicas de las cuentas con base al Manual de Contabilidad Gubernamental. 7. Realizar talleres para demostrar los cambios realizados a los usuarios impactados por el cambio.	REP-2-01 (59) REP-2-02 (59) REP-2-03 (60) REP-2-04 (60)	Media	Alto	L
R10	Establecer la realización de cierres mensuales en la CSS	Establecer y formalizar el proceso de cierre mensual que involucre a todas las Direcciones y/o Departamentos de la CSS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Confeccionar una Lista de toda la información que se requiere de las Direcciones y/o Departamentos. 2. Establecer y comunicar el calendario de cierre que resalte las fechas límites para todos los procesos que deben realizarse antes de hacer el cierre mensual, incluyendo las revisiones necesarias por el Departamento de Contabilidad Especial. 3. Comunicar a las áreas la información que el Departamento de Contabilidad Especial requiere que procesen o que proporcionen para el cierre mensual. 4. Comunicar formalmente el proceso de cierre mediante un taller.	REP-02-05 (60)	Media	Alto	C
R11	Configurar SAFIRO para generar los saldos de mayor por Riesgo	Solicitar a un especialista en SAP que configure correctamente el campo de RIESGO en SAFIRO de tal forma que se puedan generar los saldos del Mayor General por riesgo.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Revisar y validar toda la configuración de activación del Nuevo Libro Mayor (New Ledger). 2. Revisar y corregir el Libro Mayor creado en el sistema para la CSS (Z0 LEDGER CSS). 3. Revisar los datos de la tabla FMGLFLEX con el fin de validar que los elementos de balance traen/asocian los campos (segmentos y riesgos) en el momento de la contabilización de una transacción. 4. Consultar las últimas notas SAP: 756146 y 826357 para obtener más información sobre Nuevo Libro Mayor (GL) y Contabilidad de Centros de Beneficio (Profit Center Accounting – PCA) con el Nuevo Libro Mayor (actualizaciones, parches).	REP-2-06 (61)	Baja	Alto	M
R12	Automatizar el proceso de carga de información de los sistemas externos (Mainframe)	Configurar una interfaz automática para transferir de manera confiable e íntegra la información de los sistemas externos (Mainframe) a SAFIRO.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Adecuar el formato y estructura actual del archivo utilizado para cargar información en SAFIRO. 2. Acordar con todos los Departamentos la estructura del archivo que se generará en los sistemas externos y deberá cargarse en SAFIRO. 3. Realizar pruebas de las interfaces en el Ambiente de Calidad para revisar que los datos estén cargándose apropiadamente antes de pasar al ambiente de Producción. 4. Confirmar que se puede proceder a realizar las interfaces en el Ambiente de Producción, y monitorear continuamente la carga que realizarán las interfaces. 5. Realizar sensibilización del cambio del proceso.	REP-2-07 (61)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R13	Agilizar la preparación de la conciliación bancaria	Mejorar el proceso de conciliación bancaria con el objetivo de tener mayor control de su efectivo y visibilidad en los cheques girados, pagados, en circulación, anulados y caducados.	Optimización del Modelo Operativo	1. Reforzar y capacitar al personal de la CSS cómo cargar el Estado de Cuenta en SAFIRO con la transacción F-13, de tal forma que la compensación de los cheques en circulación se pueda hacer automáticamente. 2. Revisar la funcionalidad existente de SAFIRO para las transacciones FCHN (Información de los cheques emitidos) y S_ALR_87012349 (Análisis de cheques pendientes de cobro por cuenta del Mayor General y acreedor); que le permitirán a la CSS extraer la información requerida para realizar la conciliación bancaria. 3. Configurar otros reportes complementarios para la elaboración y validación de las conciliaciones bancarias; por ejemplo: cheques anulados, cheques girados, cheques pagados por el banco, cheques en trámite de firma, cheques en cartera.	REP-2-08 (62)	Baja	Alto	C
R14	Reducción de registros erróneos para las cuentas de acuerdo a su naturaleza	Hacer una adecuada segregación de funciones, que permita reducir la cantidad de registros erróneos que actualmente se producen en las cuentas contables.	Gobierno de Datos	1. Realizar una revisión de los roles en SAFIRO, de tal forma que se determine las funciones que desempeñan los contadores en las Unidades Ejecutoras y hacer correcciones necesarias. 2. Establecer que una persona de mayor jerarquía en la Unidad Ejecutora revise los registros diariamente de todas las transacciones realizadas en la operación de la CSS para rectificar aquellas que estén incorrectamente registradas. 3. Elaborar manuales sobre el registro y uso correcto de las cuentas contables que debe seguir todas las Unidades Ejecutoras en base al Manual de Contabilidad Gubernamental, de tal forma, que se eviten registros equivocados en el Mayor General, y no sean identificados oportunamente. 4. Definir tareas de monitoreo mensual, por parte del Departamento de Contabilidad Especial, que ayuden a prevenir y/o identificar estos registros erróneos antes que sean identificados en el mayor.	REP-2-09 (62) REP-2-10 (61) REP-2-11 (61) REP-2-13 (64)	Baja	Medio	C
R15	Eliminar los saldos débitos y créditos por distribuir entre Riesgos/Programas	Identificar las transacciones entre Riesgos/Programas que deben compensarse para depurar los "Saldos Débitos por distribuir" y "Saldos créditos por distribuir" para que se pueda realizar el análisis de la situación financiera de cada riesgo/programa con información confiable.	Gobierno de Datos	1. Revisar y definir la forma más apropiada de gestionar los Riesgos/Programas por medio de una/varias cuenta(s) bancaria(s) para cada Riesgo/Programa con el fin de administrar sus presupuestos, ingresos, egresos y desempeño financiero por tipo de riesgo. 2. Identificar los errores en clasificación de Riesgo/Programa en las diferentes partidas y proceder a corregirlos. 3. Una vez identificada las cuentas y a qué Riesgo/Programa corresponden, deben transferirse al rubro "Cuentas por Cobrar / Pagar entre riegos". 4. Solicitar al Departamento de Finanzas que realice la compensación de las partidas entre Riesgo/Programa.	REP-2-15 (65) REP-3-01 (65)	Baja	Alto	M
R16	Establecer un procedimiento para la distribución de saldos entre los distintos Riesgos/Programas	Analizar y formalizar el procedimiento para la distribución manual entre cada Riesgo/Programa para evitar errores durante el proceso de preparación de los reportes financieros.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer formalmente, en conjunto con la Junta Directiva de la CSS y la Contraloría General de la República (en adelante CGR), la distribución de los saldos entre distintos Riesgos/Programas. Esta distribución debe quedar por escrito a través de un Acta o Procedimiento.	REP-3-02 (66)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Revisar y corregir de ser necesario la configuración en SAFIRO establecida para la distribución entre los distintos Riesgos/Programas, según lo establecido en conjunto con la CGR. 3. Diseñar e implementar controles adecuados para la preparación de las conciliaciones bancarias con el objetivo de que sean confeccionadas oportunamente. 4. Realizar sensibilizaciones para promover los controles adecuados.				
R17	Elaborar los Estados de Flujo de Efectivo del 2014 al 2016	Construir la hoja de trabajo utilizada para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo exigido para la CSS por la CGR, con el propósito de administrar mejor las entradas y salidas de efectivo de la CSS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Asignar a una persona del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros para que construya la hoja de trabajo (ej.: MS Excel) requerida para el Estado de Flujo de Efectivo. 2. Analizar y revisar toda la información requerida para construir el Estado de Flujo de Efectivo, como lo es: el saldo inicial de efectivo, cantidad de dinero en efectivo que se generó a través de sus operaciones, cantidad de efectivo que la CSS ganó o gastó en sus actividades de inversión y cantidad de efectivo que la CSS recaudó (uso) a través de sus actividades de financiamiento. 3. Evaluar la información con que se cuenta actualmente en SAFIRO para iniciar a generar en el 2018 el Estado de Flujo de Efectivo utilizando la transacción S_ALR_87012271.	REP-3-03 (66)	Media	Alto	C
R18	Configurar una nueva Sociedad Financiera para los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS	Actualizar la configuración de SAFIRO para que los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS (PRAA, SIACAP, IRHE, INTEL y un Fondo Complementario) no formen parte de las cifras que se extraen del Balance de Prueba por Riesgo/Programa que se utilizan para generar los Estados Financieros de la CSS.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Configurar en el Ambiente de Calidad de SAFIRO los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS como otra FI o División 2. Configurar y generar en el Ambiente de Calidad reportes de prueba de esta nueva Sociedad FI o División. 3. Verificar si la información contable que generen los reportes en el Ambiente de Calidad sea la correcta y que no traiga información de Riesgos/Programas. 4. Iniciar a operar con la configuración separada (Sociedades FI) de los Riesgos/Programas y Fondos.	REP-3-04 (67)	Media	Medio	M
R19	Realizar la depuración de la cuenta Dummy por Acreedor	Revisar y rectificar toda la información de la cuenta Dummy para contar con información correcta por Acreedor para cada tipo de Riesgo/Programa y facilitar el análisis adecuado de la situación financiera de cada Riesgo/Programa.	Gobierno de Datos	1. El Departamento de Contabilidad Especial debe distribuir entre las Unidades Ejecutoras los registros que ocasionaron la creación del Dummy, por tener el campo de riesgo en blanco. 2. Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración de las transacciones que comprenden el total del Dummy y también deberán asignar sus registros contables al Riesgo/Programa que corresponde. Por otro lado, el acreedor universal Dummy debe ser depurado por el equipo de Contabilidad Especial. 3. Realizar capacitación a las unidades ejecutoras para realizar el proceso de depuración universal. 4. Definir una fecha a partir de la cual, se active en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea un campo obligatorio. 5. Activar en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea obligatorio y que el registro de asientos contables no puedan ser ejecutados sin colocar este dato. 6. Iniciar la revisión mensual en todas la Unidades Ejecutoras de los registros con el objetivo de subsanar cualquier registro errado. Para este paso será necesario hacer un documento formal a nivel	REP-4-01(67)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				nacional para que todas las unidades ejecutoras ejecuten esta actividad mensual.				
R20	Definir los procedimientos para la creación y agrupación de cuentas nuevas	Definir los procedimientos para que al crear cuentas nuevas las mismas sean agrupadas correctamente en SAFIRO, por los contadores de la CSS, en la Nota, Balance por Riesgo/Programa, o Reporte Financieros (Estructuras) que le corresponden.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer políticas y procedimientos en un Manual de Catálogo de Cuenta, en donde se defina por tipo de cuenta a cuáles Notas, Balance por Riesgo/Programa, o Reportes Financieros (Estructuras) deben ir asociadas a las cuentas nuevas 2. Parametrizar en SAFIRO la transacción FS00 para que durante la creación de nuevas cuentas, SAFIRO permita establecer las Notas, Balance por Riesgo/Programa, o Reportes Financieros (Estructuras) al que debe ir asociado dicha cuenta. 3. Realizar sensibilizaciones de las políticas y procedimientos del catálogo de cuentas. 4. Realizar revisiones mensuales de las cuentas nuevas creadas, así como la asignación de las estructuras al momento de su creación con el objetivo de validar que las mismas son correctas.	REP-4-02 (68)	Media	Medio	C
R21	Revisar la generación de las cifras del periodo anterior	Revisar y rectificar la parametrización de los Reportes Financieros (Estructuras) en SAFIRO para que muestren las cifras correctas en la columna "Saldo anterior" requeridas para comparar el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Investigar en la configuración de SAFIRO el motivo por el que los Reportes Financieros (Estructuras) no están cargando las cifras correctas del periodo anterior. 2. Corregir los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para que muestren los saldos comparativos del año anterior correctamente. 3. Una vez validado el reporte en el Ambiente de Calidad, ejecutar los cambios en el Ambiente de Producción.	REP-4-03 (68)	Media	Medio	C
R22	Revisar las transacciones de SAFIRO que generan reportes	Verificar en SAFIRO la parametrización de las transacciones que generan reportes para confirmar que permiten generar los reportes financieros y de gestión necesarios para el análisis y preparación de los Estados Financieros por Riesgo/Programa.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Verificar que desde SAFIRO se puedan generar los siguientes reportes de forma correcta: a. Saldos de cuentas de mayor por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para obtener los resultados deseados por riesgo. b. Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas: Verificar la configuración en SAFIRO para que se determine el motivo por el que las tablas de las estructuras no están trayendo las cifras del periodo anterior correctas. c. Balanza de prueba por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para generar los resultados por tipo de riesgo. 2. Verificar con un especialista de SAP las parametrizaciones necesarias para generar los siguientes reportes necesarios en el Departamento de Contabilidad para su gestión: a. Cuentas por cobrar por acreedor/deudor. b. Saldos de los préstamos hipotecarios por cobrar c. Bienes y raíces d. Construcciones en proceso e. Información de la ejecución presupuestaria f. Estado de proveedores g. Informe de los gastos h. Informe de recaudación por riesgo 3. Realizar comunicación al personal en el uso del sistema.	REP-4-04 (68)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R23	Aprovechar las capacidades de la herramienta de Business Intelligence	Revisar y evaluar las capacidades de la herramienta de Business Intelligence con el propósito de iniciar a generar automáticamente todos los Reportes Financieros por Riesgo/Programa requeridos por la CSS.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Buscar en las estructuras que se guardaron al momento de la Migración a SAFIRO los diseños para las tablas que se configuraron para la generación de los Estados Financieros. 2. Definir todos los requerimientos necesarios que deben tener los Reportes Financieros que se podrán generar desde la herramienta de Business Intelligence. 3. Configurar, probar y validar en el Ambiente de Calidad de la herramienta de Business Intelligence para la generación de los Reportes Financieros. 4. Migrar al Ambiente de Producción la configuración de la herramienta de Business Intelligence para la generación de los Reportes Financieros. 5. Realizar capacitación y sensibilización de la herramienta Business Intelligence a los usuarios involucrados.	REP-4-05 (69)	Media	Medio	C
R24	Adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) para los Reportes Financieros	Identificar la brecha actual de la CSS para administrar su contabilidad con base a las NICSP y definir el Plan para iniciar la emisión de Reportes Financieros con base a estas normas.	Adecuación Regulatoria	1. Realizar un Diagnóstico para identificar las brechas que deben mejorar, así como los impactos/cambios cuantitativos y cualitativos que conllevan reportar la información contable con base a las NICSP. 2. Presentar el Informe del Diagnóstico para obtener la aprobación de los Directores Ejecutivos Nacionales y Junta Directiva de la CSS sobre las mejoras, impactos y cambios que se requerirán ejecutar para reportar con base a las NICSP. 3. Definir, comunicar y ejecutar el Plan de Adopción de las NICSP considerando aspectos como: Unificación del Criterio del Devengado, Adecuación de Políticas Contables, Depuración de Saldos. 4. Revisar, definir y realizar las adecuaciones requeridas, en el Ambiente de Calidad, a los sistemas de información que sean impactados por la adopción de NICSP (ej.: SAFIRO). 5. Acordar el periodo de prueba en que se iniciará a emitir Reportes Financieros con base a las NICSP, para validar que la información es íntegra y exacta. 6. Una vez se valide la calidad de la información generada con base a NICSP, pasar la configuración al Ambiente de Producción, e iniciar a emitir los nuevos reportes.	N/A	Alta	Medio	L
R25	Definir divisiones en la estructura organizativa del módulo de FI	Revisar y definir en SAFIRO las divisiones como parte de la estructura organizativa, relacionando las mismas a los Riesgos/Programas como parte de la estructura financiera del módulo de FI.	Optimización del modelo operativo	1. Analizar y entender cómo las estructuras organizativas del Módulo FI pueden parametrizarse para complementar el modelo de negocio de la CSS. 2. Definir y configurar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) la nueva estructura organizativa del módulo FI; considerando que los Riesgos/Programas pueden definirse como Divisiones. 3. Revisar y validar todos los datos que están relacionados y pueden ser afectados con esta nueva estructura organizativa, y parametrizar correctamente su relación con el nuevo diseño. 4. Probar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) la operación de la CSS con base a la nueva estructura organizativa, y validar que la información y procesos cumplen con las necesidad de la CSS 5. Migrar al Ambiente de Producción la configuración de la nueva estructura organizativa, concientizar y comunicar los cambios en la operación diaria.	REP-5-01(69)	Media	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R26	Activar el componente de desglose por Documento en el sistema SAFIRO	Activar y configurar el componente de Desglose por Documento para obtener información actualizada y correcta de los Riesgos/Programas.	Optimización del modelo operativo	1. Configurar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) el componente de desglose por Documento, validaciones y Exits correspondientes. 2. Probar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) de forma integral el componente Desglose por Documento, validaciones y Exits para confirmar que se obtiene la asignación derivada de forma estándar y automática para las clasificaciones de Riesgos/Programas en asientos financieros. 3. Migrar al Ambiente de Producción la configuración del componente de desglose por Documento, validaciones y Exits; y comunicar los cambios en la operación diaria. 4. Realizar taller para comunicar cambios.	REP-5-02 (69) REP-5-03 (69)	Media	Medio	M
R27	Documentar los procesos para la emisión de Reportes Financieros	Actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la generación de Reportes Financieros considerando las funcionalidades actuales de SAFIRO para que esté acorde a los procesos que se llevan a cabo actualmente.	Optimización del modelo operativo	1. Revisar y establecer de los procesos claves que se llevan a cabo en el sistema SAFIRO, correspondientes a la generación de reportes financieros (incluyendo los procesos Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financieros) por parte del Depto. De Contabilidad Especial y la Sección de Estados Financieros. 2. Establecer una sesión de trabajo entre el Depto. De Contabilidad Especial y la Sección de Estados Financieros con la Dirección Nacional de Procesos para la documentación preliminar de los procesos claves identificados; correspondientes a la generación de los reportes financieros (incluyendo los procesos de Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financiero). 3. Realizar la documentación formal de los procesos claves identificados correspondientes a la generación de los reportes financieros (incluyendo los procesos de Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financiero) por parte de la Dirección Nacional de Procesos. 4. Solicitar al Depto. De Contabilidad Especial y Sección de Estados Financieros la revisión y aprobación del mismo una vez finalizada la documentación. 5. Una vez aprobada, solicitar a la Dirección Nacional de Procesos la comunicación de la documentación al personal involucrado y a las áreas que requieran de esta información. 6. Establecer formalmente por escrito una revisión de los procesos en caso de que se requiera de una actualización en la documentación. 7. Realizar capacitaciones por las actualizaciones de los manuales de políticas y procedimientos.	REP-5-04 (69)	Media	Medio	M
R28	Formalizar la administración de los incidentes de SAFIRO	Establecer una adecuada administración de los incidentes correspondientes a temas contables, reportados a nivel nacional por los usuarios del sistema SAFIRO para que los mismos puedan ser canalizados a través de un mecanismo que les permita darles seguimiento hasta su solución y proveer un mejor servicio.	Optimización del modelo operativo	1. Definir formalmente por escrito, cuáles son las funciones y responsabilidades del personal que conforma la mesa de ayuda. 2. Adecuar la estructura existente para permitir llevar una adecuada administración de los incidentes reportados por los usuarios del sistema SAFIRO. 3. La estructura debe permitir: a. El registro o reporte de los incidentes a nivel nacional a través de un solo canal de comunicación de incidentes.	REP-5-05 (70)	Media	Bajo	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				b. Segregar los incidentes considerando: Tipo de incidente, prioridad e impacto c. Asignar los incidentes para ser resueltos dependiendo del tipo de incidente al personal correspondiente para colaborar en la solución y darle seguimiento al mismo. 4. Definir una política formal por escrito en donde se formalice el uso de la mesa de ayuda como mecanismo establecido para reportar los incidentes del sistema SAFIRO a nivel nacional. Esta política debe ser comunicada a todas las unidades ejecutoras y personal correspondiente.				
R29	Depurar los incidentes reportados actualmente a la mesa de ayuda	Analizar, priorizar y solucionar los incidentes reportados a la mesa de ayuda con el fin de conocer el volumen de incidentes que requieren de atención inmediata.	Gobierno de Datos	1. Recopilar todos los incidentes reportados y/o solicitar por área a nivel nacional que se envíe los casos o incidentes que deben ser resueltos. 2. Realizar la priorización formal por escrito de los incidentes reportados en base al área e impacto en el sistema. Esta labor debe realizarse entre el o los especialistas contratados y el personal existente de la mesa de ayuda actual. 3. Iniciar con la solución de los incidentes en base a la prioridad establecida. Esta labor debe ser realizada por parte del o los especialistas contratados. 4. Crear sesiones de trabajo entre el especialista de SAP y el personal de Tecnología de la CSS en donde se pueda ir capacitando al personal en los temas relacionados a la programación en ABAP, dar soporte a nivel funcional (aplicación) y continuar con la resolución de los incidentes.	REP-5-06 (70)	Media	Bajo	M
R30	Actualizar los Ambientes de Trabajo de SAFIRO	Actualizar y mantener los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para que este en línea con la información que se tiene en el Ambiente de Producción.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Establecer el personal que estará a cargo de la actualización y mantenimiento de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. 2. Establecer una política de cambios a programas en donde se detalle los procedimientos a seguir para la solicitud de requerimientos, autorización de los cambios, uso de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para la certificación de las pruebas y autorización de los cambios para ser migrados de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO al Ambiente de Producción. 3. Establecer y ejecutar un procedimiento formal por escrito de uso interno en donde se detallen los pasos para la actualización de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. El mismo debe indicar: a. Frecuencia en que se debe llevar a cabo la actualización de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO con la información del ambiente de producción de tal manera que el mismo sea utilizado en caso de que se requiera de la realización de pruebas. b. El procedimiento técnico en SAFIRO para llevar a cabo la actualización de los Ambientes de Trabajo. c. Personal a cargo de realizar la actualización y darle mantenimiento a los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. 4. Validar que la información copiada en los Ambientes de Trabajo de SAFIRO sea íntegra e idéntica a la que existe en el Ambiente de Producción.	REP-5-07 (70)	Media	Bajo	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R31	Mejorar el proceso de administración de los usuarios en SAFIRO	Reforzar los conocimientos del personal que lleva a cabo la administración de usuarios (Crear, modificar, dar de baja) en SAFIRO para que se lleve a cabo el debido control de acceso de los usuarios del sistema.	Optimización del modelo operativo	1. Establecer formalmente por escrito el área y personal que estará encargado de la administración de usuarios (Creación, modificación, desactivación) de SAFIRO. 2. Capacitar a través de sesiones de trabajo al personal encargado de la administración usuarios de SAFIRO. 3. Documentar para uso interno el procedimiento que se lleva a cabo a nivel de la aplicación SAFIRO para la administración de usuarios. 4. Establecer formalmente y por escrito los procedimientos establecidos para adecuada solicitud, autorización, modificación y desactivación de usuarios en SAFIRO. 5. Establecer formalmente una política administración de usuarios de SAFIRO el cual debe ser notificado a todas las unidades ejecutoras.	REP-5-08 (71)	Media	Bajo	C
R32	Depurar los accesos de todos los usuarios que preparan Reportes Financieros	Revisar y rectificar en SAFIRO los accesos de los usuarios que preparan Reportes Financieros con el propósito de determinar los accesos correctos en el Módulo FI requeridos en las diferentes etapas de la emisión de Reportes Financieros, así como acceso total a todos los módulos del sistema SAFIRO.	Gobierno de Datos	1. Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para el uso de la cuenta superusuario SAP_ALL. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la institución. 2. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a transacciones del módulo de FI para la emisión de Reportes Financieros (ej.: crear cuentas nuevas, abrir y cerrar periodos contables) al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 3. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. 4. Contratar a un especialista para realizar lo siguiente: a. Revisión y depuración de todos los roles que pueden tener asignado transacciones del rol SAP_ALL. Una vez identificado, dar de baja a dichos roles b. Revisión y desactivación de los usuarios que no deben tener asignado roles de superusuarios c. Establecer un procedimiento formal por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a través de la cuenta de superusuario 5. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	REP-5-09 (71)	Media	Bajo	C
E01	Actualizar roles y responsabilidades de los usuarios del sistema SAFIRO de la Dirección Nacional de Logística	Actualizar roles, responsabilidades, estructura organizativa de los usuarios que utilizan el sistema SAFIRO y los departamentos a los cuales pertenecen en la Dirección Nacional de Logística.	Desarrollo Organizacional	1. Evaluar la estructura organizacional actual, identificando todos los roles existentes, considerando sus responsabilidades y niveles de control. (Jerarquía y número de personal supervisado por persona). 2. Revisar las competencias asociadas y relacionarlas a cada rol, confirmando los detalles específicos de cada rol.	EO-01(74) INV-EO-01 (41)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				3. Re-diseñar la estructura organizacional y escribir las versiones borrador de los roles. 4. Obtener autorización de cambio de roles y estructura. 5. Realizar campaña de comunicación para promover los cambios.				
E02	Realizar capacitación acerca de las funcionalidades del sistema para promover el manejo adecuado y efectivo del sistema	Diseñar y desarrollar un plan de capacitación donde se consideren todos los usuarios que utilizan el sistema, los diferentes niveles de audiencia y los diferentes medios para realizar las capacitaciones.	Desarrollo Organizacional	1. Definir estrategia de entrenamiento y enfoque. 2. Diseñar el plan de entrenamiento. Tomar en consideración el proceso de desarrollo de materiales, la definición de matriz de roles y responsabilidades, identificación de posibles herramientas de entrenamiento (formación en línea “e-learning”), presencial, el desarrollo del marco del currículo del entrenamiento, la definición de los requisitos de entrenamiento por tipo de usuario y rol. 3. Desarrollar el entrenamiento considerando la creación de materiales, currículo del entrenamiento, considerando la logística, sostenibilidad y evaluación de los mismos. 4. Realizar paquete de iniciación a SAP y diversos módulos en el sistema SAFIRO.	EO-02 (74) EO-03 (74) EO-04 (74) EO-05 (75) EO-13 (76)	Media	Alto	M
E03	Crear un Centro de Excelencia que permita difundir el conocimiento funcional a los usuarios	Crear un centro de excelencia donde se promueva un uso eficiente del sistema promoviendo las buenas prácticas del manejo de finanzas gubernamentales. De esta manera tendrán prácticas e información actualizada. Este centro funcionaria como una nueva unidad de la CSS y tendría como responsabilidad mejorar su propio nivel de experiencia y conocimientos. Otro de los objetivos de este centro seria resolver problemas y realizar mejoras a futuro relacionadas al manejo de las finanzas públicas.	Desarrollo Organizacional	1. Realizar búsqueda de líderes funcionales y modelo del centro de excelencia. 2. Realizar mapa de ruta, los nuevos procesos y definición de la metodología. 3. Desarrollar Plan de Comunicación y plan piloto para realizar implementación.	EO-03 (74) EO-04 (74) EO-10 (76) EO-11 (76) EO-12 (76) EO-13 (76)	Media	Alto	M
E04	Mejorar la estructura y estrategia de la mesa de ayuda para asistir a los usuarios del sistema SAFIRO	Realizar mejoras a la estructura y estrategia de la mesa de ayuda, para lograr una atención más eficiente para los usuarios.	Desarrollo Organizacional	1. Definir estrategia de la mesa de ayuda y el equipo de liderazgo. 2. Seleccionar e implementar herramienta para brindar soporte y definir los niveles de soporte. 3. Seleccionar y entrenar al equipo de soporte. 4. realizar campaña de lanzamiento de la mesa de ayuda.	EO-06 (74) EO-07 (74) EO-08 (74)	Alta	Alto	M
E05	Realizar campañas de promoción del sistema SAFIRO	Realizar promoción de las mejoras al sistema SAFIRO mediante campañas de sensibilización.	Gestión del Cambio y Comunicación	1. Establecer el contexto y narrativa de los mensajes, estableciendo los mensajes claves que se comunicarán. 2. Definir estrategia de comunicación y compromiso, considerando los indicadores de éxito y re-definiendo la identidad del proyecto.	EO-09 (74)	Baja	Medio	C
E06	Crear una oficina de Gestión de Cambio	Crear una oficina de Gestión de Cambio para brindar apoyo durante todas las iniciativas. Esta oficina brindará los lineamientos para implementar y estructurar todas las iniciativas de cambio.	Gestión del Cambio y Comunicación	1. Evaluar los diferentes tipos de cambio que pasará la institución. 2. Definir estructura y estrategia de la oficina. 3. Definir metodología de cambio de la oficina.	EO-10 (76) EO-09 (75) EO-12 (76) EO-14 (76)	Baja	Medio	M
E07	Crear Red de agentes de cambio	Crear una red de agentes de cambio de diferentes áreas de la organización y en diferentes regiones. Esta red tendrá como	Gestión del Cambio y Comunicación	Fase diseño: 1. Diseñar la estrategia de la red de agentes de cambio (RAC). 2. Definir los roles y responsabilidades de los agentes de cambio.	EO-10 (76) EO-12 (76) EO-14 (76)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		objetivo servir de canal de comunicación y apoyo para los líderes funcionales y usuarios del sistema SAFIRO donde apoyarán con la revisión de diseño y revisión de las diferentes estrategias y ayudar a promover las nuevas maneras de trabajo.		3. Obtener aprobación de líderes para la participación de los agentes influenciadores y definir los miembros de la RAC. 4. Enviar los paquetes de iniciación a los agentes de cambio y conducir la reunión de lanzamiento. Fase de lanzamiento: 1. Realizar reuniones de equipo regulares (semanal, bi-semanal, mensual). En estas reuniones se puede discutir lo siguiente: ¿Qué se necesita del influenciador? ¿Qué necesitan los influenciadores del equipo del liderazgo? Realización de dinámicas de gestión cambio para manejar resistencia. Desafíos del cambio. Mensajes claves. Comunicación y entrenamiento. 2. Comprometer y apoyar a la RAC durante el proyecto. 3. Brindar material de apoyo a los agentes de cambio. 4. Realizar reconocimiento a los miembros de la RAC.				

Nota: Para el caso de las iniciativas asociadas a las interfaces es importante tomar en consideración las siguientes actividades:

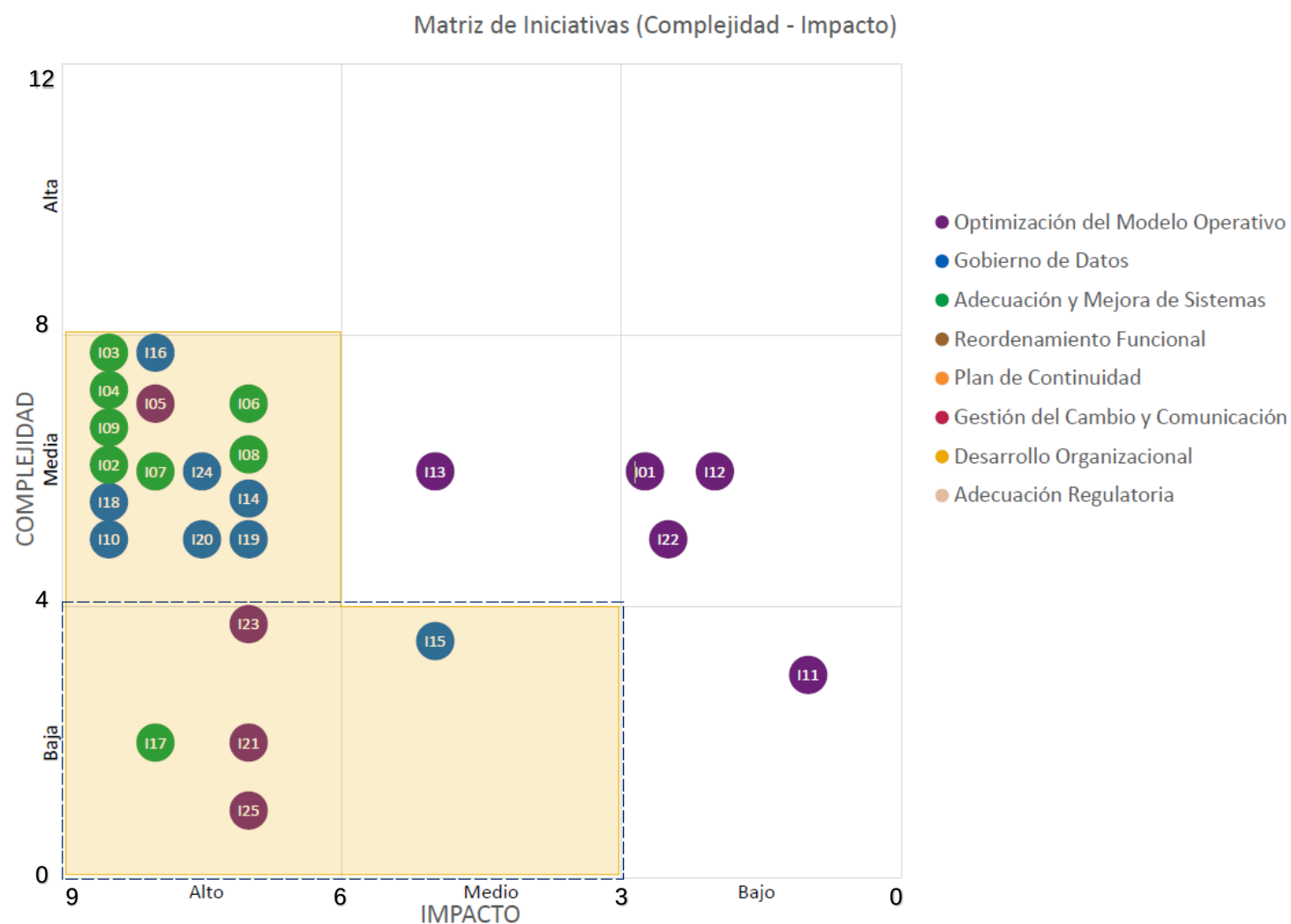
1. Definir el tipo de información / Relación que necesita ser mapeada para definir el tipo de operación (consulta y/o actualización)
2. Revisar la capacidad de los sistemas a fin de asegurar que la implementación de las interfaces no afecte el rendimiento.
3. Realizar pruebas de las interfaces de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para revisar que los datos están cargándose apropiadamente antes de pasar al ambiente de Producción.
4. Confirmar que se puede proceder a realizar las interfaces en el ambiente de Producción, y establecer controles de omisión, duplicidad y errores de registros, para asegurar la calidad de datos.
5. Establecer controles de seguridad apropiados para asegurar la integridad y completitud de la información

5 Priorización

Con el Cuadro de Iniciativas y su evaluación de la Complejidad y del Impacto se mostrará a continuación el gráfico que permitirá ubicar y visualizar las diferentes iniciativas, en ella se incluyen las Iniciativas Prioritarias cuya implementación tiene una Baja y Media Complejidad y crearía un Impacto Alto y Medio una vez realizadas, así como también y los Oportunidades de Rápida Implementación o “Quick Wins” que son iniciativas cuya implementación tiene una Baja Complejidad y crearía un Impacto Alto, Medio y Bajo una vez realizadas y cuyo plazo de implementación es a corto o mediano plazo.

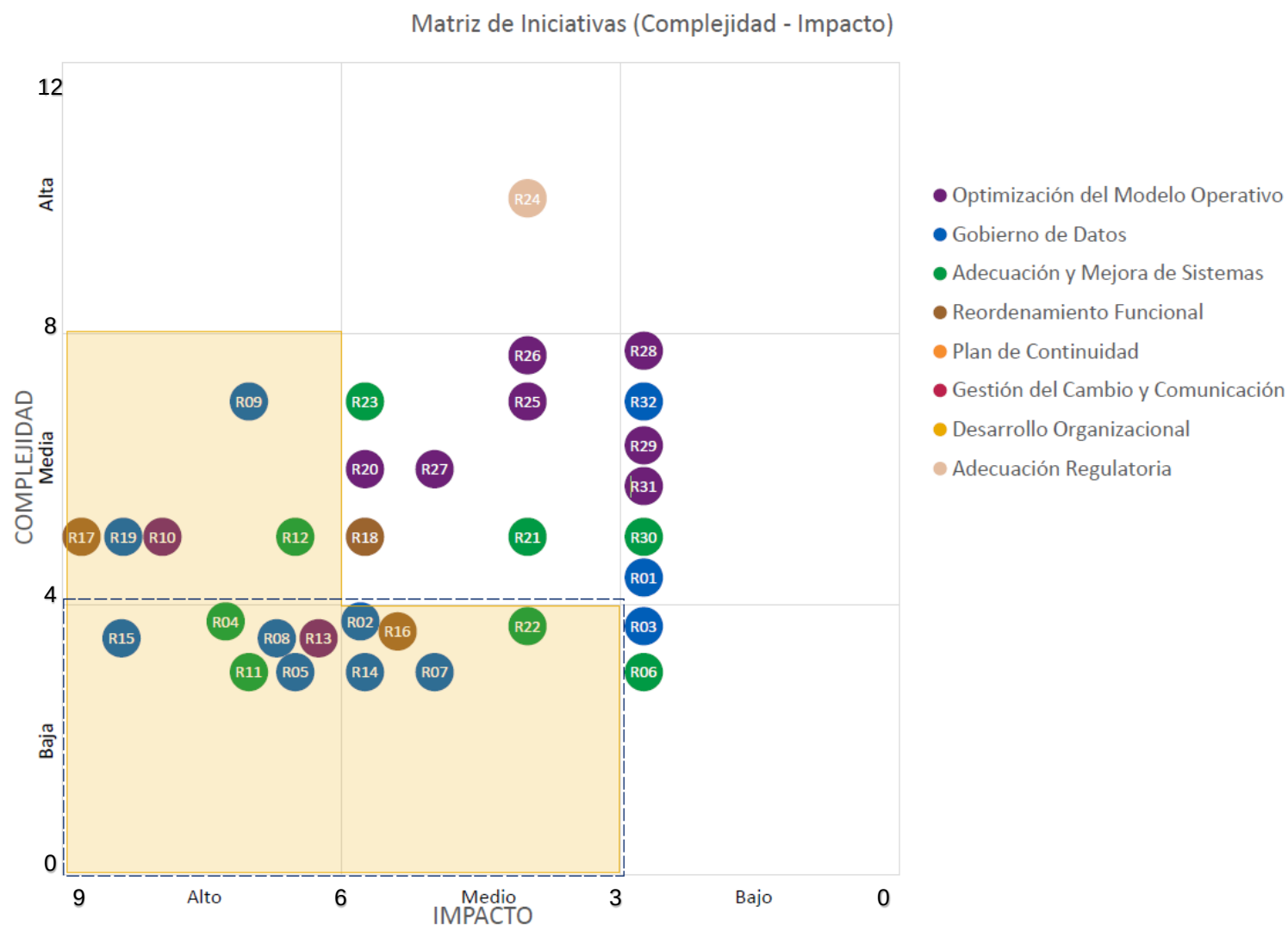
5.1 Matriz de Iniciativas de Inventario

Adjunto se presenta el gráfico de la matriz de Iniciativas para Inventario. En el mismo se muestran las Iniciativas Prioritarias y las Oportunidades de Rápida Implementación o “Quick Wins”.



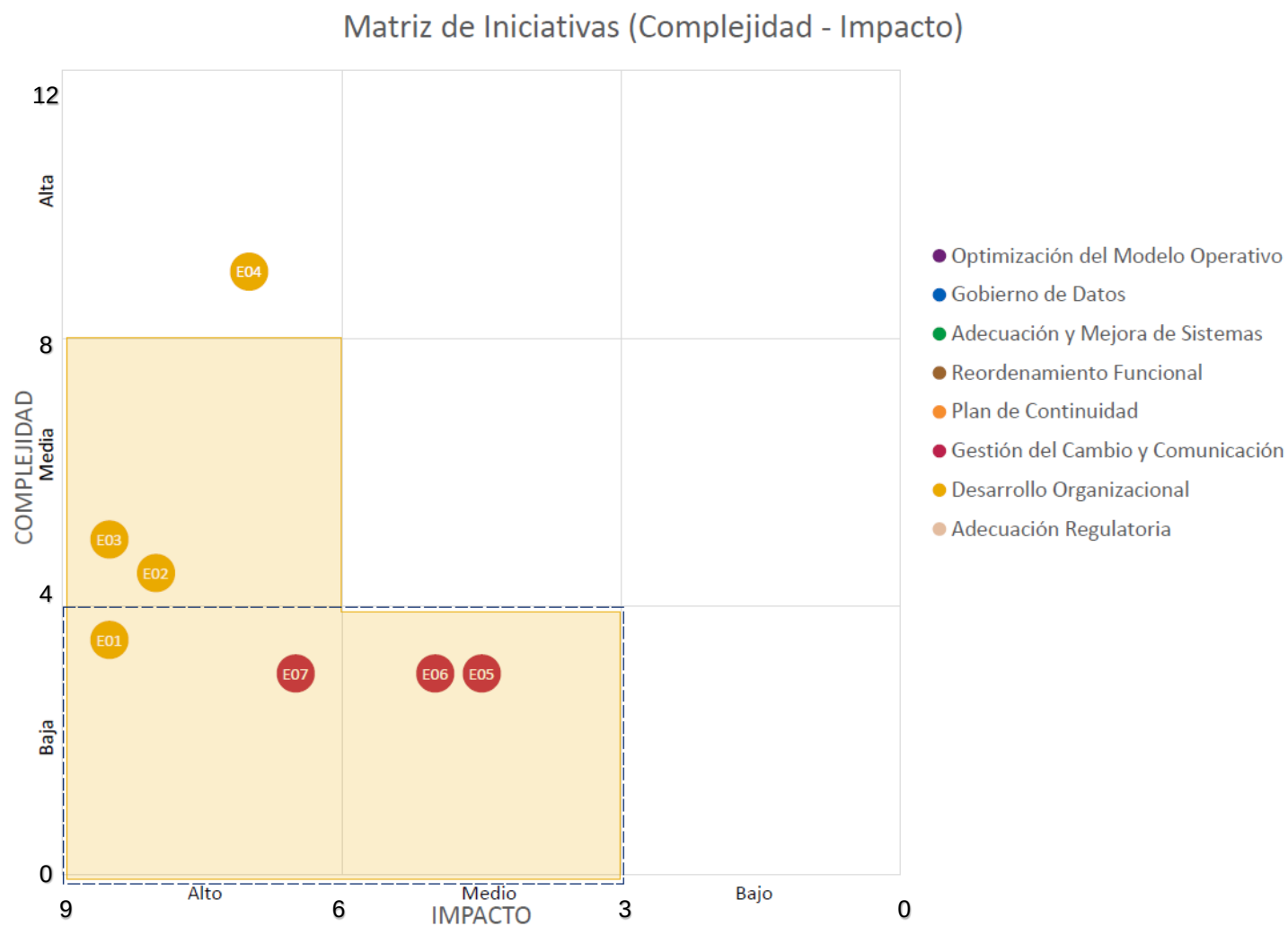
5.2 Matriz de Iniciativas de Reportes Financieros

Adjunto se presenta gráfico de la matriz de Iniciativas para Reportes Financieros. En el mismo se muestran las Iniciativas Prioritarias y las Oportunidades de Rápida Implementación o “Quick Wins”.



5.3 Matriz de Iniciativas de Estructura Organizativa

Adjunto se presenta gráfico de la matriz de Iniciativas para Estructura Organizativa. En el mismo se muestran las Iniciativas Prioritarias y las Oportunidades de Rápida Implementación o "Quick Wins".



5.4 Agrupación de las Iniciativas según su Prioridad

Presentamos la lista de las Iniciativas de Inventario, Reportes Financieros y Estructura Organizativa que documentan Oportunidades de Mejora a corto, mediano y largo plazo.

5.4.1 Iniciativas a Largo Plazo

- I01. Gestionar Oportunamente la Arquitectura Empresarial de la CSS
- I02. Completar la Automatización de la Gestión de Inventario
- I03. Mejorar el Control de Inventarios y Gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y CEDI'S en la CSS
- R01. Confirmar la Existencia y el Estado Actual del Inventario de todos los Activos Fijos
- R09. Establecer controles que permitan restringir las Cuentas Contables
- R24. Adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) para los Reportes Financieros

5.4.2 Iniciativas a Mediano Plazo

- I04. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Recepción de Productos
- I05. Mejorar la Gestión de Excepciones durante Recepción de Productos
- I06. Automatizar el Proceso de Traspaso/Despacho
- I07. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Recepción de Traspaso/Despacho
- I08. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Traspaso
- I09. Automatizar Actividades, Controles y Transferencias de Datos en el Proceso de Salida/Consumo
- I10. Conciliar las Cifras de los Inventarios a través de la Realización de Ajustes Contables
- I11. Fortalecer Controles del Proceso de Logística Inversa
- I12. Fortalecer Capacidades de Planificación de Requerimientos de Producto en Unidades Ejecutoras
- I13. Fortalecer Controles sobre Conteo de Inventario
- R02. Realizar las Correcciones del Valor en Libros de los Activos Fijos
- R03. Incorporar Reportes de Gestión de SIPE y Caja Pago
- R04. Automatizar el Proceso de Carga de Información de Ingresos y Recaudaciones
- R05. Depurar los Pagos de Patronos registrados como "Cargos por Identificar"
- R11. Configurar SAFIRO para generar los Saldos de Mayor por Riesgo
- R12. Automatizar el Proceso de Carga de Información de los Sistemas Externos (Mainframe)
- R15. Eliminar los Saldos Débitos y Créditos por Distribuir entre Riesgos/Programas



- R16. Establecer un Procedimiento para la Distribución de SalDOS entre los distintos Riesgos/Programas
- R18. Configurar una Nueva Sociedad Financiera para los Fondos que no corresponden al Patrimonio de la CSS
- R19. Realizar la Depuración de la Cuenta Dummy por Acreedor
- R22. Revisar las Transacciones de SAFIRO que Generan Reportes
- R25. Definir Divisiones en la Estructura Organizativa del Módulo de FI
- R26. Activar el Componente de Desglose por Documento en el Sistema SAFIRO
- R27. Documentar los Procesos para la Emisión de Reportes Financieros
- R29. Depurar los Incidentes Reportados actualmente a la Mesa de Ayuda
- E02. Realizar Capacitación acerca de las Funcionalidades del Sistema para promover el Manejo Adecuado y Efectivo del Sistema
- E03. Crear un Centro de Excelencia que Permita Difundir los Conocimientos Funcionales a los Usuarios
- E04. Mejorar la Estructura y Estrategia de la Mesa de Ayuda para Asistir a los Usuarios del Sistema SAFIRO
- E06. Crear una Oficina de Gestión de Cambio
- E07. Crear Red de Agentes de Cambio

5.4.3 Iniciativas a Corto Plazo

- I14. Fortalecer los Controles alrededor de los SalDOS de Inventario formalizando la Revisión de la Conciliación del Auxiliar de Inventarios vs el Balance de Prueba
- I15. Establecer Controles de Accesos y Privilegios sobre el Módulo de Inventario
- I16. Optimizar la Administración del Maestro de Materiales
- I17. Establecer Control Automático sobre las Fluctuaciones de Precio
- I18. Mejorar la Administración de los Materiales Anulados o Inactivos en el Sistema SAFIRO
- I19. Mejorar la Administración de los Materiales creados en el Sistema SAFIRO
- I20. Mejorar la Administración de los Objetos de Gastos y Valorización de los Materiales creados en el Sistema SAFIRO
- I21. Implementar Controles de Restricción de Accesos y Privilegios sobre el Maestro de Materiales
- I22. Implementación de Programa de Medición de Desempeño en la Gestión de Inventario
- I23. Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Inventario en la Imprenta CASESO
- I24. Establecer Controles para el Monitoreo de las Variaciones de Inventario
- I25. Realizar Jornadas de Actualización de Entradas y Salidas en el Sistema SAFIRO
- R06. Consolidar en un solo Reporte la Información del Auxiliar de las Cuentas por Pagar
- R07. Depurar las “Cuentas Bolsa” en las Cuentas por Pagar de Acreedores creadas durante la Migración

- R08. Definir un Control para la Carga de Información de Sistemas Externos a SAFIRO
- R10. Reforzar la Realización de Cierres Mensuales en la CSS
- R13. Agilizar la Preparación de la Conciliación Bancaria
- R14. Reducción de Registros Erróneos para las Cuentas de acuerdo a su Naturaleza
- R17. Elaborar los Estados de Flujo de Efectivo del 2014 al 2016
- R20. Definir los Procedimientos para la Creación y Agrupación de Cuentas Nuevas
- R21. Revisar la Generación de las Cifras del Periodo Anterior
- R23. Aprovechar las Capacidades de la Herramienta de Business Intelligence
- R28. Formalizar la Administración de los Incidentes de SAFIRO
- R30. Actualizar los Ambientes de Trabajo de SAFIRO
- R31. Mejorar el Proceso de Administración de los Usuarios en SAFIRO
- R32. Depurar los Accesos de Todos los Usuarios que preparan Reportes Financieros
- E01. Actualizar Roles y Responsabilidades de los Usuarios del Sistema SAFIRO de la Dirección de Logística
- E05. Realizar Campañas de Promoción del Sistema SAFIRO

6 Conclusión

Producto del ejercicio realizado en esta fase del proyecto a las áreas de Inventario y de Reporte Financieros, se ha logrado determinar Iniciativas que deben ser implementadas e incorporadas al Modelo Operativo de la CSS para lograr materializar las Oportunidades de Mejora identificadas en el entregable anterior.

Dado la cantidad de iniciativas que hemos detallado y que incluyen iniciativas que se han denominado como Oportunidades de Rápida Implementación o “Quick Wins”, la priorización permitirá empezar con un ordenamiento en la forma que se pueden ir desarrollando los diferentes paquetes de trabajo de estas iniciativas, sin embargo, dado las posibles dependencias que existen entre las iniciativas es recomendable esperar el resultado del cuarto informe de este proyecto denominado “Mapa de Ruta”, el cual toma en consideración las dependencias entre iniciativas para definir el orden en que deben ser implementadas con sus paquetes de trabajo.

7 Glosario de Términos

Esta sección presenta algunos términos utilizados en el documento cuya definición permite homologar el entendimiento de todas las partes.

Término	Descripción
Albarán	Formato o documento de constancia que indica que se ha recibido correctamente una mercancía
Caseware Accounts	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de cuentas, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG
Categorías de valoración (*)	Es un dato que se define en SAP, una categoría de valoración es una agrupación de materiales que tienen una determinación de cuentas común
Desglose de Documentos (*)	Permite derivar de forma estándar las divisiones a cada asiento contable
Diagrama de Descomposición	El propósito de obtener una representación comprimida de la función global
División (*)	Corresponde al área de Negocio, línea de operación de la sociedad Financiera, es decir el nivel más bajo en que son analizados los resultados de las operaciones
El método FIFO: (First in, first out),	También conocido como PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas mercaderías que deben salir primero
Estructura APPend (*)	Es un objeto ABAP que se crea para agregar datos y configuraciones adicionales a las tablas bases de datos y estructuras estándar de SAP. Las estructuras append se utilizan para realizar mejoras que no se incluyen en el estándar
Exits de datos (*)	Una user-exit es una herramienta de programación ABAP que se utilizan en SAP para implementar validaciones y ampliaciones en el código estándar de SAP, es decir sirven para acomodar los requerimientos específicos de un cliente a las transacciones estándar de SAP.
FMGLFLEX (*)	Es una tabla estándar de SAP que se utiliza para almacenar Contabilidad del Sector Público: la información total. Esto está disponible dentro de los sistemas / 3 SAP R dependiendo del nivel de versión y lanzamiento
FS00: - Cuentas de Mayor – Central (*)	Transacción utilizada en SAP para gestionar de manera centralizada las Cuentas de Mayor.
Grupo de Artículos (*)	Se refiere a un dato del maestro de los materiales que permite su clasificación o agrupamiento de acuerdo al criterio escogido por el responsable, esto es, por origen, por utilización, entre muchos otros
Hallazgos o Brecha	Un hallazgo se refiere a un hecho o situación encontrada en un proceso que es diferente de lo que se espera, con respecto a las prácticas líderes. Un hallazgo también puede denominarse “brecha” entre la situación actual y la situación ideal de una actividad.

Término	Descripción
	En el caso de este informe, un hallazgo es una brecha encontrada en un proceso y no debe confundirse con un hallazgo auditoría interna, que es una falla con los controles establecidos.
IDEA data Analysis	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de datos, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG
Layout	Término que hace referencia a la distribución de columnas e información en una pantalla de selección (filtrado de información) o salida de un reporte
Material Ledger (*) Libro de Materiales	El material ledger es el Libro de materiales. El Libro de materiales es un control y una valoración para los materiales en un centro para un período. Además contiene la información de los movimientos que son relevantes para la valuación del material
OBV6 (*)	Visualizar de parámetros de sociedades FI
Plan de cuentas	El plan de cuentas es el dato maestro que agrupa la totalidad de las cuentas de mayor de la organización. Se necesita por lo menos un plan de cuentas para poder crear cuentas contables
PDT - Terminales portátiles	PDT: Portable Data Terminal por sus siglas en inglés o Terminal Portátil de Datos, son equipos orientados para el trabajo de campo de recolección de información. Para Inventario son equipos de conteo de inventario o terminal de captura de datos de inventario
S_ALR_87012277 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
S_ALR_87012289 (*)	Libro Diario compacto standard de SAP
S_ALR_87012326 (*)	Reporte de Plan de Cuentas
S_ALR_87012328 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
SLA (Service Level Agreement) o ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio)	Es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.
Tipos De Material(*)	Los materiales que tienen los mismos atributos básicos se agrupan y se asignan a un tipo de material. De este modo se pueden gestionar diversos materiales de manera uniforme según las necesidades de la empresa

(*) Definiciones que tienen connotaciones particulares en SAP, las mismas fueron tomadas de http://help-legacy.sap.com/saphelp_glossary/en/index.Htm, <http://www.cvsoft.com/glosario-sap/sap-mm> y <http://www.mundosap.com/foro/downloads.php>.

8 Anexo

En este Anexo hemos incluido el Cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Beneficios para el Área de Inventario, Reportes Financieros y Estructura Organizacional extraído del Segundo Entregable “Informe de Oportunidades, con el objetivo que puedan verificar los hallazgos o brechas que se encuentran en cada Iniciativa listada en el Cuadro de Iniciativas.

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-1-01	Duplicidad en la captura de datos y generación de reportes durante el proceso de Recepción de Productos	En la validación del proceso de aceptación de entregas de producto se pudo evidenciar que existe redundancia en la captura de datos durante los procesos de recepción de productos, conteos de verificación de producto, elaboración del Informe de Recepción Preliminar y el Informe de Recepción generado mediante SAFIRO. De acuerdo a lo revisado en los Centros de Distribución de Panamá (CDPA) y Divisa (CDDI), la confección del formato de Acuse de Recibo se realiza manualmente. Del mismo modo, las tareas de conteo de verificación de productos recibidos se realizan manualmente y no está soportado por dispositivos PDT en ninguno de los dos Centros de Distribución. Los datos capturados en el acuse de recibo y en el conteo de verificación deben ser utilizados y transcritos manualmente al momento de confeccionar el Informe de Recepción en SAFIRO. Esto puede generar errores manuales.	- Para el CDDI (que ya cuenta con un sistema para la administración de inventario) se debe considerar la parametrización / configuración en el sistema de dos formularios electrónicos que permitan capturar datos durante las tareas de recepción de productos y conteo de verificación de productos. Estos formularios (previos y mandatorios) deben alimentar el Informe de Acuse de Recibo de Bultos y el Informe de Recepción, respectivamente. Estos formularios deben contener los criterios establecidos en el procedimiento 03-92 para la aceptación de producto y conteos de verificación y deben poder imprimirse a través de las PDT's para que le quede de constancia al Proveedor con la firma correspondiente del Jefe de Recepción. - Para el CDPA se sugiere la implementación de un sistema para la administración de inventario junto con las mejoras sugeridas para el CDDI. Esto permitirá concatenar los eventos asociados a la recepción, conteos de verificación y emisión de Informes de Recepción.	- Reducción de la captación manual de datos al momento de la recepción y aumento en la integridad de la información capturada en ese primero contacto con productos recibidos. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. - Formalización y sustentación del proceso de conteo de verificación de productos recibidos. - Minimización de inventarios defectuosos registrados.	✓	✓	✓	✓	-	Aumento en la probabilidad de errores manuales al momento de hacer el traspaso de la información al sistema, comprometiendo la integridad de la data que entra al mismo. Adicional se dificulta la trazabilidad del proceso.	Media
INV-1-02	Recepción y verificación manual de productos	En la validación del proceso de recepción de productos se pudo observar que el personal realiza la recepción de manera manual en un informe temporal para luego ser ingresado en el sistema SAFIRO (MIGO) para todos los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras y WMS - LOGHOS (Centros de Distribución en el Interior de la República). Actualmente, para el proceso de recepción de productos y confección del Informe de Recepción, no se cuenta con interfaces que permitan sincronizar datos entre el Sistema de Compras (SISCOMP) y SAFIRO, lo que implica realizar entradas manuales de datos. La entrada manual resulta en errores al momento de captar la información en el sistema y adicional existe el riesgo de cambios no autorizados de datos como: fecha de recepción, cantidades recibidas y fecha de vencimiento, lo que dificulta supervisar el cumplimiento del proveedor con respecto a lo establecido en el contrato y la imposibilidad de detectar si la entrega está sujeta a multa por incumplimiento en la fecha de entrega pactada en la orden de compra.	Adoptar un mecanismo que ayude a agilizar la captación de cantidades de producto recibidas al momento de la recepción y valide que la información proporcionada es adecuada y oportuna, para los cuales deberán: - Implementar un sistema para la administración de inventario con dispositivos de captura (PDT) en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución Panamá. Una vez implementado se deberá actualizar el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS, indicando el nuevo mecanismo a través de esta plataforma. - Implementar en el sistema de administración del inventario una interfaz con el sistema de Compras donde se cree por medio de batch nocturno los documentos de recepción de inventario, lo cuales contengan los campos mínimos requeridos como: - Número de solicitud orden de compra - Código de abasto del producto - Número de Almacén - Cantidades por material	- Minimizar errores en registros de datos. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. - Recepción oportuna del producto. - Monitoreo transparente del cumplimiento de los términos del contrato con los proveedores. - Optimizar tiempos de gestión de recepciones de producto. - Mayor trazabilidad.	✓	-	✓	✓	-	- Errores de información en el sistema. - Posibles cambios no autorizados en la fecha de recepción, cantidades recibidas y fecha de vencimiento. - Duplicidad en el proceso de recepción.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			De esta manera se evita la captura de datos manual y podrían aplicar puntos de controles descritos más adelante. 3. Aplicar puntos de control a nivel de la aplicación, tales como: - Comparación de la fecha de entrega con los términos de entrega establecidos: Al momento de realizar la recepción del producto la fecha de entrega (fecha automáticamente asignada por el sistema de administración de inventario en el momento de la recepción) no sea mayor a los términos de entrega establecidos en el sistema de Compras. - La fecha de vencimiento no sea menor colocada en el sistema de Compras - La cantidad recibida sea igual a la cantidad pactada en el sistema de Compras. - La cantidad de números de lote por producto no sea mayor al permitido en el contrato en el sistema de Compras. En el caso de que se incumpla algunas de estas condiciones el sistema se debe bloquear y mostrar un mensaje de alerta con la razón de incumplimiento de la recepción del producto para que quien reciba la mercancía exija un Comprobante de Orden y/o Carta de Compromiso (aplica para vencimiento menor al pactado). Si se tiene el Comprobante de Orden el sistema de administración de inventario debe validar la existencia del mismo. 4. Desarrollar un Plan de Capacitación y Comunicación a modo de impulsar el conocimiento y compromiso de los usuarios relacionados al nuevo proceso.								
INV-1-03	Créditos inapropiados a los gastos de inventario	En la validación del proceso de excepciones y diferencias en el Centro de Distribución de Curundú y Pedregal se pudo evidenciar que se realizan entradas temporales de inventario que están afectando contablemente con un débito a la cuenta de inventario y crédito a la cuenta de gastos. Estas entradas temporales se llevan a cabo con un movimiento incorrecto (202 en SAFIRO) que está destinado para la anulación de salida de inventario. Esto se hace puesto que actualmente el sistema no cuenta con un movimiento propio de “inventario temporal”. Con estas entradas temporales (202 en SAFIRO) la Institución está registrando créditos (disminuciones) ficticios a los gastos y por ende la información de estos gastos no está siendo la correcta para tomar decisiones durante el proceso de Planificación de la Demanda de Inventario, ya que se están mostrando gastos por un monto menor en un momento determinado.	La CSS deberá considerar los siguientes puntos, con miras a remediar el hallazgo encontrado: 1. Incorporar en el sistema de administración de inventario una transacción (movimiento) para el registro temporal de producto; para esto se debe designar un grupo de personal reducido que sea autorizado para realizar dichas transacciones y las mismas deben ser monitoreadas por el personal de la Dirección de Abasto. El sistema de administración de inventario debe enviar oportunamente en una frecuencia semanal o quincenal un Informe de Recepciones Temporales Abiertas al personal de la Dirección de Abasto. 2. Implementar una interfaz automática entre el sistema de administración de inventario	- Mejorar los tiempos de gestión de recepciones temporales de producto. - Monitorear que la información de los gastos sea real. - Mantener actualizada la valuación de las existencias de inventario. - Disminuir el desfase en el registro de los Informes de Recepción. - Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso.	✓		✓	✓		- Registro de créditos (disminuciones) ficticios a los gastos de la Institución. - Posibles decisiones de Planificación de Inventario basadas en información ficticia.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Esta situación se pudo evidenciar en los datos históricos de movimientos realizados durante los años 2012 y 2014, así como en el documento #4901471038 donde el producto fue recibido el 3-febrero-2017 y a la fecha del 1-junio-2017 el Informe de Recepción se encontraba pendiente de registro por falta de partida presupuestaria y aprobación de contrato.	y el sistema SAFIRO, para que al momento de realizar la recepción temporal en el sistema de administración de inventario se envíe a SAFIRO, según recomendación en el hallazgo INV-01-05, considerando que al momento del ingreso de la recepción, se debe afectar las líneas del almacén correspondiente y las cuentas de Cuentas de Orden correspondientes. 3. Las Entradas Temporales deberán afectar en SAFIRO una cuenta de orden que posteriormente se compensará y anulará de forma automática cuando se reciba en el Centro de Distribución la documentación completa para proceder con el Informe de Recepción, realizar la reversión y el registro correcto. 4. Se sugiere establecer y formalizar lo descrito anteriormente en un procedimiento.								
INV-1-04	Retraso en la entrada de producto por demoras en la gestión de Carta de Compromiso y Comprobante de Orden para los proveedores	Durante el proceso de Recepción de Productos se pudo constatar que la gestión y emisión de Carta de Compromiso y Comprobante de Orden retrasa los tiempos de gestión de resolución de excepciones y por ende el registro de entradas de productos oportunamente. Esto es así, ya que los proveedores deben acercarse físicamente a solicitar la emisión de estos documentos en la ventanilla de Atención al Proveedor. De acuerdo a lo verificado con el personal de los Centros de Distribución, la emisión de este documento puede oscilar entre tres (3) a cuatro (4) meses, lo cual influye en retrasos en la resolución de estas excepciones. Con base a estadísticas de emisiones de Cartas de Compromisos durante el periodo 2016 se reflejan 869 Cartas de Compromisos tramitadas para proveedores.	Se deben establecer canales alternos de servicio, tales como una solución WEB, que le permita a los proveedores gestionar y dar seguimiento a las solicitudes y emisiones de esta documentación. Esta solución WEB debe enviar oportunamente en una frecuencia semanal o quincenal un informe de seguimiento de las Cartas de Compromiso y Comprobantes de Orden al personal del Departamento de Atención a Proveedores.	- Mejorar tiempos de gestión de trámites. - Reducir diferencias en existencias de inventario. - Reducir el tiempo y frecuencias de las recepciones temporales. - Crear mayor visibilidad para los proveedores.	✓		✓	✓	✓	- Retraso en las soluciones de excepciones. - Falta de trazabilidad de productos recibidos vs. productos consumidos. - Restringe la capacidad de mantener registros contables actualizados y que estos sean íntegros.	Alta
INV-1-05	Segregación manual de los Riesgos utilizados	En la validación del Proceso de Registro del Producto se pudo observar que durante la realización de las entradas en el sistema SAFIRO por medio de la transacción MIGO se genera el Informe de Recepción. Para cada producto comprado se ingresan las cantidades recibidas por parte del proveedor y calculando de forma manual la proporción que corresponde de cada lote a cada Riesgo según aplique respectivamente. Este cálculo proporcional de los lotes y riesgos puede causar que para el registro de la recepción de un producto para el cual el proveedor ha despachado tres lotes y que afecta dos riesgos distintos la persona que ingresa el MIGO tenga que registrar seis (6) líneas y sacar la proporción manual de las cantidades y precio unitario. Pudimos observarlo en el Informe de Recepción #5105697738. Esta situación puede generar errores en la valuación de las existencias del inventario, ya que se está calculando proporcionalmente las cantidades de forma manual y de esta misma manera se están asignando los precios unitarios. También genera inconsistencia en la segregación entre los Riesgos.	- Implementar en el sistema SAFIRO una interfaz con el sistema de administración de inventario en línea para que una vez impreso el Informe de Recepción, se envíe del sistema de administración de inventario al sistema SAFIRO las cantidades de productos recibidas por almacén a la Orden de Compra correspondiente. - El sistema SAFIRO debe ser configurado para dividir automáticamente la cantidad recibida del producto por los porcentajes de riesgos que se ingresaron en la Cesta de Compra y por lotes ingresados en el sistema de administración de inventario. Tomar en cuenta que al momento del ingreso de la recepción, se deben afectar las líneas del almacén correspondiente.	- Eliminación de los errores manuales en la valuación de las existencias del inventario. - Segregación automática y consistente entre los Riesgos.	✓		✓	✓	✓	- Segregación inconsistente entre los Riesgos. - Errores en la valuación de las existencias del inventario debido a la utilización de porcentajes de riesgos que no corresponden.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-1-06	Limitantes en la unidad de medida del producto	En la validación del Proceso de Entrada de Productos se pudo evidenciar que el registro de los mismos se hace a su más mínima expresión unitaria, es decir, que es ingresada sólo por unidad y no por cantidad de envase(s) o caja(s), lo que provoca que el almacenista tenga que realizar una conversión manual de las unidades contenidas en cada envase o caja. Adicional, los precios de los proveedores son expresados a este mismo nivel utilizando hasta ocho decimales; pero el sistema SAFIRO solo permite registrar hasta dos decimales generándose con frecuencia diferencias de centavos entre la factura del proveedor y el movimiento MIRO realizado en el sistema. Estos movimientos son ajustados automáticamente por el sistema contra las cuentas de inventario.	1. Incorporar en el sistema de administración de inventario una opción/funcionalidad para que al momento de la creación del producto se ingrese la cantidad de unidades contenidas por caja y por envase a modo de que al momento de la recepción del producto el sistema automáticamente haga el cálculo (multiplicando la cantidad de envases por unidades) y que el Almacenista solo tenga que ingresar la cantidades de envases o cajas recibidas. 2. Configurar el sistema SAFIRO para que admita la cantidad de decimales que sean necesarios para tener un precio adecuado y consonó con el de las facturas del proveedor. 3. Habilitar la administración a nivel de sistema de una múltiple unidad de medida y poder realizar los pedidos y recepciones a los proveedores por cajas o envases tal cual como estos lo manejan.	• Reducir las diferencias de saldos logístico versus saldos contables. • Reducir las diferencias entre facturas presentadas por los proveedores y las cuentas por pagar	✓			✓		• Diferencias contra factura ajustadas contra inventario. • Errores al momento de realizar la conversión por caja/envase recibido considerando que el sistema tiene ciertas limitantes	Alta
INV-1-07	Fluctuaciones importantes de la valorización del inventario	Durante el recorrido del proceso de entrada de material se pudo identificar que existe fluctuación en el costo promedio que afectan la valoración del inventario y en subsecuente a los gastos de la Institución. Se notaron las siguiente inconsistencias que causan esta fluctuación: 1. Los productos utilizados están asociados a un solo centro de costos (1100) en el sistema SAFIRO. 2. No existen mecanismos de validación para mitigar el riesgo de error humano al momento de la captura del precio unitario en el sistema. Por ejemplo para el material 100004621 "Cartapacio tamaño legal" en el documento No. 5000043033 se ingresó un precio de B/.67.68 cuando su precio de referencia es de B/.0.35, o el material 100008701 "Dispensador de papel toalla" en el documento No. 5000017444 se ingresó un precio de B/.120 y su precio de referencia es de B/.35.72. 3. Existen distintas clases de valorización asignadas para un mismo producto. Según fuimos comunicados, esto se realiza para poder asignarlo a otro objeto de gasto. Por ejemplo el producto C07AG00001 "Carvedilol, 6.25MG, Tableta" cuyo precio de referencia es de B/.0.10 para la clase de valoración RJ0476 tenía un precio de movimiento de B/.5,325.49 en el documento 4900048314 del 12/30/2012, pero, para la clase de valoración RJ0487 el documento 4900048425 utilizó un precio de movimiento de B/.0.18 el día 12/31/2012. 4. El sistema está tomando un costo promedio errado en algunas ocasiones por ejemplo: a) Documento de salida de inventario 4900185678 con fecha 12/11/2014 por 600 unidades con importe de B/.194.89 el precio del movimiento fue de B/.0.32, pero el recalcu del costo	1. Una vez creados los Centros para cada Unidad Ejecutora y Centros Distribución, según recomendación INV-6-07, se deben actualizar los valores de los materiales realizando un análisis y depuración del maestro de materiales validando tanto su precio como su clase de valorización y realizar la correspondiente corrida de revalorización en el sistema SAFIRO. 2. La CSS deberá considerar la configuración en el sistema SAFIRO límites de tolerancia para desviaciones en los precios de compras de los productos. De sobrepasarse ese límite de tolerancia el sistema <u>no debe permitir procesar el pedido</u> y mostrar un mensaje de error o una alarma al usuario. 3. La CSS en la medida que implimenta el control automatizado sugerido puede implementar un control manual de revisión de las variaciones importantes de valorización de los materiales que puede ser ejecutado por parte del personal del Departamento de Catálogo que administra el maestro de materiales de una forma periódica. Igualmente deberá considerar implementar un control manual para la revisión del registro de los Informes de Recepción para verificar que los precios unitarios y cantidades colocados fueron los correctos, esto sería a nivel de almacén tanto en los Centros de Distribución como Unidades Ejecutoras.	Disminuir las fluctuaciones importantes de precio unitario de los productos que tienen un impacto directo en el costo promedio y por ende en la valorización del inventario.	✓		✓	✓	✓	• Fluctuación de los precios unitarios de los productos. • Inconsistencia del costo promedio para valorización del gasto.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		promedio que debió ser utilizado en esta transacción era de B/.0.18. b) Documento de salida de inventario 4900185678 con fecha 12/11/2014 por 1 unidad con importe de B/.51.60 el precio del movimiento fue de B/.51.60, pero el recalcu del costo promedio que debió ser utilizado en esta transacción era de B/.83.45.									
INV-1-08	Ausencia de reglas de validación de datos registrados	En la validación del proceso de registro de entradas por Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras se evidenció que el formulario electrónico utilizado para completar el registro de producto (MIGO) en el sistema SAFIRO, cuenta con campos que deben ser completados manualmente, ya que no cuentan con reglas de validación. Ejemplo: fechas, cantidades, riesgos y montos según riesgo a ser afectado. Esto podría generar errores en los registros de los Informes de Recepción.	1. Implementar un mecanismo de revisión que permita reconciliar los datos capturados en el Informe de Recepción manual con los datos completados en el registro de entrada de producto en SAFIRO. Esto como medida para disminuir errores en el registro de datos en SAFIRO. 2. Considerar la implementación de reglas de validación a nivel de sistemas de inventarios para los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras del interior del país. 3. Considerar la implementación de un sistema que gestione el inventario en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución del área Metropolitana, de esta manera la administración del inventario sería estándar para toda la Caja del Seguro Social. 4. Considerar la configuración del sistema SAFIRO para que las fechas, cantidades y montos sean migrados desde la interfaz con el sistema de inventario. El sistema SAFIRO debe realizar la separación de riesgos de acuerdo a lo establecido en la Orden de Compra, asegurando que no exista intervención de los usuarios en el Informe de Recepción.	• Reducir errores en registros de datos. • Mejorar tiempos de gestión de recepciones de producto. • Mejora de gestión e integración de datos a lo largo del proceso. • Mayor trazabilidad de los inventarios en todas las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución.	✓		✓	✓		• Errores en registros en los informes de recepción.	Alta
INV-2-01	Asignación manual de las ubicaciones de los productos	En la validación del Proceso de Almacenaje se pudo evidenciar que los Centros de Distribución 10-10 y 10-15 no cuentan con un sistema que les permita definir automáticamente posiciones para el almacenamiento de los productos. Esta asignación de producto se hace de manera manual. No contar con posiciones pre-establecidas incurre en retrasos en el despacho por ineficiencia en la localización de los productos e inconsistencias en los criterios de rotación de los inventarios. Sin embargo, en los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí se cuenta con WMS - LOGHOS y este sistema si les permite asignar automáticamente las posiciones a los productos que son recibidos.	1. Considerar la implementación de un mecanismo a nivel de sistema en el Centros de Distribución de Panamá (10-15) y Unidades Ejecutoras atendidas por dicho Centro, que permita configurar las posiciones de almacenamiento para que se realicen de manera automática y el proceso se lleve a cabo de manera eficiente. 2. Configurar en el sistema SAFIRO la clasificación de lotes y la determinación según PEPS (Primero que entra primero que sale).	• Mejorar los tiempos de recorridos y distribución de los espacios de almacenamiento. • Mejorar la operación y el manejo en los Centros de Distribución.			✓			• Aumento de los tiempos de preparación de despachos. • Inconsistencia en la rotación de inventario. • Dificultad en localizar los productos.	Alta
INV-2-02	Dificultad de gestión de los inventarios a causa de múltiples y dispersas instalaciones de recepción y almacenamiento	En el proceso de inspección a los almacenes se pudo constatar que a nivel de Unidades Ejecutoras, existen inconsistencias en la recepción física de los productos. Por ejemplo: • En el Complejo Hospitalario, cada grupo de inventario es administrado en un sub-almacén físico distinto. Así mismo, existen servicios peticionarios que en función	Realizar análisis predictivos de demanda a nivel de Unidad de Ejecutora, que permita identificar oportunidades de optimización de inventarios, que ayuden a racionalizar la utilización de los espacios físicos de almacenamiento, que promuevan la adopción de un esquema centralizado de	• Potencial incremento en la trazabilidad y control de entrada y salida de productos. • Optimización del inventario por tener mayor balance entre el consumo, la demanda y los	✓		✓	✓		• Errores o dificultades en la trazabilidad (ubicación) de un producto. • Manejo inadecuado en las entradas, almacenamiento y salidas de productos.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		de su especialidad, gestionan la recepción y almacenamiento físico de sus productos. En la Policlínica Presidente Remón, la recepción se da de manera centralizada, en el almacén central, desde el cual se realizan salidas a servicios peticionarios. La descentralización se origina debido al hecho de que no se cuenta con condiciones de distribución física y de trabajo estándares en los espacios utilizados para realizar la gestión física y administrativa de los inventarios de productos. Esto puede ocasionar errores o dificultades en la trazabilidad (ubicación) de un producto, un manejo inadecuado en las entradas, almacenamiento y salidas de productos.	recepción de productos a través de un almacén central en cada Unidad Ejecutora.	niveles existentes de los productos en inventario.						- Disminución en la satisfacción de los equipos de trabajo. - Operaciones fragmentadas. - Almacenamiento desorganizado. - Deficiente control de inventario. - Vías de evacuación obstaculizadas por material.	
INV-3-01	Selección manual de lotes a despachar (Picking)	Con base en entrevistas y recorridos realizados en Almacenes de Centros de Distribución de la CSS, se logró constatar que el proceso de selección de lotes de productos (picking) a ser despachados hacia Unidades Ejecutoras se está realizando tanta de manera manual como de manera automática, tal como se presenta a continuación: - En el caso de los Almacenes 10-10 y 10-15 realizan la selección de lotes de manera manual, utilizando el formulario físico "Forma 8" que reciben de la Unidad Ejecutora, en el cual colocan por escrito el lote del cual se están seleccionando las unidades de producto a despachar. - En el caso de los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí, estos realizan de manera automática la selección de lotes a despachar mediante WMS - LOGHOS, a partir de una solicitud de pedido realizada por la Unidad Ejecutora y recibida a través de HL Logint - LOGHOS. En este escenario la Forma 8 no es necesaria.	- Una vez considerada la recomendación INV-1-08, relacionada con la implementación de un sistema que gestione el inventario en todas las Unidades Ejecutoras y Centro de Distribución del área Metropolitana, mantener la configuración del sistema de administración de inventario para que automáticamente seleccione los lotes del producto a despachar tomando en cuenta la fecha de vencimiento más próxima, similar a la ya establecida en los Centros de Distribución de Divisa y Chiriquí. - Reemplazar la utilización de la Forma 8, que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras, por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del procedimiento 95-93.	- Reducción de tiempos de recorridos físicos del personal durante la selección y preparación de despacho de productos. - Fortalecer capacidades de rotación de inventarios en Centros de Distribución. - Mejorar la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducción de movimientos y manipulación física de documentos. - Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados.	✓	✓	✓	✓		Mantener distintos métodos para la selección de lotes en los Centros de Distribución puede derivar en el aumento de productos vencidos, debido a la falta de visibilidad sobre la lógica de rotación de las existencias en inventario. Esto a su vez puede derivar en potenciales desabastecimientos de producto, en la generación de procesos de compras redundantes y en ineficiencias en la ejecución presupuestaria.	Alta
INV-3-02	Retraso en el registro de movimientos de trasposos de productos entre almacenes	Con base en entrevistas realizadas al personal del Centro de Distribución de Curundú (Almacén 10-10) se logró constatar que existe un desfase entre trasposos físicamente realizados a Unidades Ejecutoras vs. Traspasos reflejados en SAFIRO mediante movimientos 313 y 315, lo que impacta en la capacidad de mantener integridad en los datos y registros de sistema. Esta situación ha generado sobrecarga en el personal de Cómputo (Kardex), debido a los volúmenes de transacciones pendientes por realizar. Así mismo, incide en la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros y mantener actualizadas las existencias de los inventarios.	- Establecer acuerdos de servicio entre Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras que ayuden a normalizar los tiempos de registro de movimientos de traspaso. - Capacitar al personal responsable en Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras para minimizar el tiempo utilizado en el registro de movimientos de traspaso. - Reemplazar la utilización de la Forma 8 que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del Procedimiento 95-93.	- Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados. - Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducción de movimientos y manipulación física de documentos.						Mantener retrasos en el registro de movimientos de trasposos de producto entre Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Cómputo (Kardex). Así mismo, al no contar con información actualizada sobre los inventarios, se limita la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-3-03	Ausencia de contabilización automática y valorización de los trasposos afecta la administración de los inventarios por Unidad Ejecutora	En la validación de los trasposos de Centro de Distribución a las Unidades Ejecutoras pudimos observar que los mismos no contabilizan y son ingresados al sistema SAFIRO a través de los siguientes movimientos: 1. Movimiento 313 para traslados de mercancía desde los Centros de Distribución a las Unidades Ejecutoras. Si se requiere hacer una anulación de los trasposos se ingresa el movimiento 314. 2. Movimiento 315 para ingresar una recepción de mercancía en una Unidad Ejecutora cuando esta proviene de un Centro de Distribución. Si se requiere hacer una devolución son anulados con un movimiento 316. Estos movimientos son ingresados por el Departamento de Cómputo (Kardex) de cada Unidad Ejecutora o Centro de Distribución respectivamente. Estos trasposos no eran contabilizados desde la implementación de SAFIRO en el 2012, pero a partir de enero 2016, mensualmente en el Departamento de Contabilidad se realiza el registro de estos movimientos por medio de asientos de diario manuales con datos preparados por el personal de Cómputo que contiene la información del documento de traspaso y donde obtienen de forma manual el importe del inventario. Estos registros debitan y acreditan cuentas de inventario (cuentas 151) y a cada Centro Gestor en el sistema SAFIRO. Al no contabilizar los trasposos, el personal de Cómputo realiza de forma manual el cálculo del importe de los productos a transportar para contratar el seguro de carga.	1. Una vez creados los Centros para cada Unidad Ejecutora y Centros Distribución, según recomendación INV-6-07, se debe considerar la habilitación de los movimientos de trasposos (303 y 305) en SAFIRO para que estos puedan ser registrados y contabilizados a sus respectivos Centros. 2. Posteriormente, implementar una interfaz entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que al momento de realizado un despacho en los Centros de Distribución, a través del sistema de administración de inventario, migre a SAFIRO un movimiento 303. 3. Este movimiento debe resultar en la impresión de un documento de despacho que muestre los importes de los productos que serán transportados, de esta manera el documento se podrá utilizar para la contratación del seguro del transporte. Una vez recibido los productos en la Unidad Ejecutora, la misma deberá ingresarlo a través de la PDT, según recomendación INV-1-02 (como se realiza actualmente en las Unidades Ejecutoras del interior del país) configuradas en el sistema de administración de inventario y la interfaz deberá migrar a SAFIRO el movimiento 305 (acuse de traspaso de Centro a Centro).	• Integridad en el registro de los inventarios. • Mayor exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. • Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. • Control sobre los inventarios. • Adecuada clasificación y asignación de cuentas. • Eliminación del bloqueo del uso y actualización de materiales en SAFIRO.	✓		✓	✓	✓	El registro inadecuado o no registro de los trasposos entre Unidades Ejecutoras y/o Centros de Distribución puede causar que los inventarios no se encuentren registrados por el monto correcto y que no estén valuados de forma adecuada. Esto puede causar que al momento del cálculo del seguro de transporte sea errado y la cobertura no cubra el importe total de los productos o se esté pagando de más a la compañía aseguradora.	Alta
INV-3-04	Inconsistencia en el Método para Captación de Requerimientos a nivel de Servicios Peticionarios en Unidades Ejecutoras	Con base en los recorridos realizados en las Unidades Ejecutoras en Panamá (PPR, Complejo Hospitalario y PRE), se pudo observar que existe inconsistencia en el mecanismo utilizado para la captación de requerimientos a nivel de servicios peticionarios en Unidades Ejecutoras. En el caso de las solicitudes de producto no médicos que se generan desde los Servicios Peticionarios se utiliza un formato físico que se completa manualmente (Forma 7). Luego operadores de Cómputo (Kardex) son quienes se encargan de registrar los movimientos de salida (201) en SAFIRO; sin embargo, en el Almacén de Medicamentos y Central del Complejo Hospitalario, el método de captación de requerimientos en Servicios Peticionarios es soportado por operadores de LOGHOS. Los operadores son los encargados de realizar los recorridos de captación de requerimientos mediante un PDT que escanea las kanban en los Servicios Peticionarios, con base en una programación establecida por día. Los datos captados con el PDT son descargados al LOGHOS y exportados a un archivo Excel para su distribución. Luego operadores de Cómputo (Kardex) son quienes se encargan de registrar los movimientos de salida (201) en SAFIRO.	Reemplazar la utilización de la Forma 7 que actualmente vienen utilizando algunas Unidades Ejecutoras por la adopción de un proceso de solicitud de pedidos a través de sistemas, similar al utilizado en la Unidades Ejecutoras del interior del país. Esto implica la revisión, actualización y formalización del procedimiento 95-93.	• Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. • Reducción de movimientos y manipulación física de documentos. • Reducir los tiempos de gestión y preparación de pedidos a ser despachados.	✓		✓	✓		Mantener distintos métodos de solicitud de pedidos en las Unidades Ejecutoras deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Cómputo (Kardex). Así mismo incide en la capacidad de brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
INV-3-05	Retrasos en el registro de movimientos de salida de producto	Con base en recorridos y entrevistas realizadas se pudo constatar que existen retrasos en el registro de movimientos de salidas de Inventario en SAFIRO. El registro de estos movimientos se da posterior a la salida real del inventario a los servicios peticionarios; esto se pudo evidenciar durante el recorrido realizado con el personal de Cómputo (Kardex) de los almacenes de medicamentos y piezas del Complejo Hospitalario, en el que existe un desfase de alrededor de cinco meses entre salidas físicas de medicamentos realizados a servicios peticionarios vs. salidas efectuadas en SAFIRO mediante movimiento 201. Por el contrario en la Unidad Ejecutora Policlínica Presidente Remón no existe tal desfase, el inventario físico se encuentra al día con el sistema SAFIRO. Algunos de los motivos del retraso en los registros son: • Cálculo de forma manual la proporción que corresponde de cada lote despachado y cada Riesgo según aplique respectivamente. • Limitaciones o ausencia del personal a cargo de estas funciones.	1. Adoptar programas de actualización masiva de movimientos de salida y trasposos de inventario, con personal que cuente con las capacidades y habilidades para realizar esta tarea de manera eficiente. 2. Verificar capacidades del personal designado para este rol. 3. Establecer acuerdos de servicio entre Centros de Distribución y Unidades. Ejecutoras que ayuden a normalizar los tiempos de registro de movimientos de salidas.	• Aumenta la confiabilidad de datos en sistemas de gestión de inventarios, obteniendo así una mayor exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. • Integridad en el registro de los inventarios. • Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos reales y que todo ajuste resultante de valuación sea registrado.	✓		✓	✓	✓	• Mantener retrasos en el registro de movimientos de salidas de producto entre almacén y Servicios Peticionarios deriva en sobrecarga de trabajo en el personal de Kardex. • Falta de capacidad para brindar trazabilidad oportuna a los productos que son gestionados en la red de suministros. • Desbalances en los reportes de existencias • Sobrecarga en el personal designado a esta función. • Falta de integridad en la data logística y su valorización	Alta
INV-3-06	Ausencia de contabilización de inventarios en Servicios Peticionarios	Los productos salen contablemente del inventario de la Institución con un crédito a los gastos por medio del movimiento 201, aunque estos se encuentren físicamente dentro de la Unidad Ejecutora en espera a ser distribuido a los Servicios Peticionarios, tales como: farmacia, enfermería, laboratorio clínico, radiología médica, etc. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el producto y pérdida de la integridad y exactitud de los saldos de inventarios; ya que, para efectos contables este ha sido llevado contra un gasto cuando efectivamente este producto no ha sido utilizado o entregado a los pacientes en el caso de los medicamentos.	1. Implementar una interfaz entre los sistemas AGEF y el sistema de administración de inventario (en línea), considerando que el sistema AGEF-SIS, debe consultar al sistema de administración de inventario la existencia del producto en el almacén del Servicio Peticionario y luego una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión desde el sistema AGEF al sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción. 2. Implementar una interfaz entre los sistemas SIS y el sistema de administración de inventario (en línea), considerando que el sistema SIS, debe consultar al sistema de administración de inventario la existencia del producto en el almacén del Servicio Peticionario y luego una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión desde el sistema SIS al sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción.	• Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. • Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. • Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. • Integración automatizada entre aplicaciones permite mantener la información actualizada.	✓		✓	✓	✓	• Mantener inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea la correcta. • Dificultad para mantener control sobre todo el inventario de la Institución debido a la falta de integración de los sistemas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			3. Implementar una interfaz (en línea o batch), entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que una vez realizados los procesos de salidas se contabilicen con los movimientos 201 utilizando los riesgos introducidos en la orden de compra para que afecten las cuentas contables pertinentes.								
INV-3-07	Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en algunos almacenes	En el Complejo Hospitalario se pudo evidenciar que los productos que se utilizan en el Laboratorio Clínico, Salón de Operaciones y Lavandería no se les da salida del sistema SAFIRO (por medio de movimiento 201 de salida de inventario). Esta situación ocasiona perdida del control sobre el producto utilizado y para efectos contables la utilización del mismo no está siendo llevada contra un gasto.	Una vez considerada la recomendación INV-3-06 sobre la interfaz entre AGEF y/o SIS con el sistema de administración de inventario se sugiere que se implemente este mismo sistema de administración de inventario para la gestión de las salidas de producto de los servicios peticionarios que no están relacionados con productos médicos.	- Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. - Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Inventarios clasificados y asignados las cuentas correctas.	✓		✓	✓	✓	Mantener salidas de inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea correcta.	Alta
INV-3-08	Ausencia de contabilización de salidas de inventarios en la Imprenta CASESO	Se pudo evidenciar que los productos que se utilizan en la imprenta CASESO para producir los formularios se les dan entrada más no salida del sistema SAFIRO por medio de movimiento 201. Esta situación ocasiona perdida del control sobre el producto utilizado para la producción y para efectos contables la utilización del mismo no está siendo llevada contra un gasto.	- Evaluar la eficiencia y cuantificar el costo - beneficio de mantener una imprenta para la impresión de formularios en vez de utilizar un servicio tercerizado. Considerar las variables como costo de las maquinarias, mantenimiento de las mismas, consumo de electricidad, costo de personal, etc. - Considerar implementar un sistema de administración de inventario en la Imprenta CASESO para que una vez utilizado el producto se realice una salida de inventario del sistema de administración de inventario. En caso de que el producto no haya sido utilizado se debe realizar una reversión en el sistema de administración de inventario a fin de mantener la trazabilidad de la transacción. - Implementar una interfaz (en línea o batch), entre el sistema de administración de inventario y SAFIRO para que una vez realizados los procesos de salidas se contabilicen con los movimientos 201 utilizando los riesgos introducidos en la orden de compra para que afecten las cuentas contables pertinentes.	- Integridad en el registro de las salidas de los inventarios. - Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Que los inventarios se clasifiquen y asignen a las cuentas adecuadas.	✓		✓	✓	✓	Mantener salidas de inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la institución no sea correcta.	Alta
INV-3-09	Ausencia de contabilización de los productos producidos	En la Imprenta CASESO se pudo evidenciar que los formularios producidos por la imprenta (ubicada en El Crisol) no se ingresan al sistema SAFIRO inmediatamente, no es sino hasta que se reciben en el	Se sugiere realizar los siguientes procedimientos con la finalidad de mantener la trazabilidad de la transacción y el control	Integridad en el registro de los inventarios.						Mantener inventarios fuera del sistema y sin registro contable genera que la información financiera de los inventarios y	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
	en la Imprenta CASESO	Centro de Distribución 10-15 (ubicada en Pedregal) donde se registran a través de un movimiento 309. Cabe mencionar que este movimiento no contabiliza en el sistema SAFIRO. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el producto final.	sobre los formularios producidos en la imprenta. 1. Implementar un sistema de administración de inventario en la imprenta CASESO 2. Capacitación al personal de la imprenta CASESO en el uso del sistema de administración de inventario 3. Realizar las entradas de inventario en el sistema de administración de inventario al momento que se imprimen los formularios que produce la imprenta. 4. Realizar el traspaso correspondiente a través del "Movimiento 315" en sistema SAFIRO cuando los formularios sean enviados al almacén 10-15.	- Exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente. - Promover que la Institución tenga o controle los derechos a los inventarios. - Clasificación de los inventarios a las cuentas adecuadas.						gastos de la institución no sea correcta.	
INV-3-10	Pactos desactualizados en WMS - LOGHOS y planificación de necesidades desactivado en SAFIRO, que restringen la capacidad de controlar y estimar los consumos de productos en Unidades Ejecutoras	Con base en la entrevista realizada al operador de WMS - LOGHOS en el Almacén del Centro de Distribución de Divisa, los Pactos se encuentran desactualizados en WMS - LOGHOS y no existe un proceso periódico y formalizado que permita actualizar los mismos con base en las demandas estimadas de consumo por servicio peticionario en Unidades Ejecutoras. Esta situación restringe la capacidad de controlar y estimar los consumos de productos en Unidades Ejecutoras. Cada Unidad Ejecutora que cuenta con HL Logint - LOGHOS para generar pedidos a su Centro de Distribución, requiere mantener definido un Pacto. En HL Logint - LOGHOS el pacto se define con base en los siguientes componentes: Servicio Peticionario/Especialidad, Código del producto, Descripción breve del producto, Tipo de material, Consumo diario basado en histórico de requisiciones, Pacto(unidades), Cantidad mínima de expedición, Pacto ajustado, Duración de pacto (en días), Cobertura (en días) y Línea de Reposición. El Administrador de cada Unidad Ejecutora es el responsable de velar por el cumplimiento de sus Pactos. Al momento de crear cestas de pedidos hacia el Centro de Distribución; sin embargo, las Unidades Ejecutoras tienden a realizar pedidos de producto con cantidades distintas a las estipuladas en sus pactos. Esta situación deriva en gestión adicional por parte del Gestor de WMS - LOGHOS en el Centro de Distribución, quien incurre en ajustes a la(s) cesta(s) de pedido(s) generada(s). Adicional, en la revisión de la configuración del sistema SAFIRO nos pudimos percatar de que el módulo de Planificación de Necesidades está desactivado, lo que conlleva a no proporcionar datos actuales y reales de los consumos de los productos.	1. Se sugiere establecer y formalizar un proceso de revisión y actualización de Pactos, que permita proyectar las demandas de consumo a nivel de Unidades Ejecutoras, con el objetivo de aumentar la capacidad de planificación de suministros a nivel de Centros de Distribución. 2. Se sugiere habilitar una opción en HL Logint - LOGHOS que le permita a las Unidades Ejecutoras definir el comportamiento de sus pactos con base en estimaciones de demandas de consumo, que ayuden a incrementar la capacidad de respuesta tanto de los Centros de Distribución, como de las Unidades Ejecutoras frente a picos de atención y consumo de productos, dados por censos, ferias, patologías estacionales, entre otros. 3. Se sugiere implementar la Planificación de Necesidades en base a consumo en el sistema SAFIRO con mínimos y máximos de inventario. de manera que se garantice la disponibilidad del material y mantener las cantidades necesarias para suplir la demanda.	Incrementa las capacidades de planificación y controles en el consumo de productos a nivel de servicios peticionarios de las Unidades Ejecutoras.	✓		✓	✓		- Capacidad restringida para brindar respuesta oportuna a la demanda de productos de las Unidades Ejecutoras, debido a las desviaciones que pueden existir entre los pactos definidos vs. el consumo real de productos. - Capacidad limitada en la planificación de compras que pueden apalancarse de manera centralizada y por ende en el incremento en las compras efectuadas por Unidades Ejecutoras.	Media
INV-4-01	Falta de trazabilidad y visibilidad en procesos de logística inversa	Con base en entrevistas realizadas al personal encargado de gestionar los almacenes de los Centros de Distribución de Curundú (10-10), Pedregal (10-15) y Divisa, se presentan dificultades para realizar el seguimiento y trazabilidad a productos vencidos a los cuáles se le debe aplicar logística inversa, debido a la gestión física de documentación que debe generarse para formalizar este tipo de salidas.	Implementar un mecanismo a nivel del sistema utilizado para la administración del inventario, que permita enviar oportunamente un informe de productos próximos a vencer al personal de Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras, el mismo debe estar designado a darle seguimiento y salida a los productos vencidos.	- Mejora la trazabilidad de los productos gestionados a lo largo del ciclo de inventario. - Reducir los tiempos de gestión y preparación de devoluciones de productos.	✓		✓			La falta de trazabilidad y visibilidad en procesos de logística inversa causa que se pierda el control sobre los inventarios dañados, vencidos y/o devueltos.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Las compras que son generadas desde Unidades Ejecutoras atienden sus devoluciones de producto vencidos directamente con el proveedor, lo cual resta visibilidad a la gestión integral de inventarios a lo largo de la cadena de suministros. Así mismo, el personal indica que se han dado casos en los que Unidades Ejecutoras tratan de gestionar la devolución de productos a través de los Centros de Distribución, cuando estos últimos no fueron los encargados de recibir y verificar la calidad y fecha de vencimiento de los productos con el proveedor.	El sistema debe estar habilitado para poder identificar donde se realizó la entrada de la mercancía, es decir si fue a través del Centro de Distribución o una Unidad Ejecutora.								
INV-5-01	Ausencia de conciliación de auxiliares de inventarios	Las conciliaciones entre el auxiliar de inventario (saldos logísticos) y el mayor general (saldos contables) se realizaron para los años 2011, 2012, 2013 y 2014; sin embargo desde el año 2015 a la actualidad no se realizan. Al omitirse controles en la revisión y aprobación de las conciliaciones de inventarios logísticos y contables puede no detectarse, oportunamente, errores e irregularidades en las transacciones relacionadas con el inventario.	Sugerimos retomar el control de realizar la conciliación entre el auxiliar de inventario (saldos logísticos) y el mayor general (saldos contables). Las conciliaciones se deben preparar de forma periódica para mantener el debido control para prevenir, detectar y/o corregir un error o irregularidad significativa sobre las transacciones relacionadas con el inventario de la institución de forma oportuna. Sugerimos que se deje evidencia de que todas las conciliaciones de inventario sean revisadas y aprobadas oportunamente por un personal diferente al que las preparó.	- Exactitud en los montos los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente.	✓		✓	✓		No realizar conciliaciones de los auxiliares de los inventarios con el mayor general ocasiona que la información financiera de los inventarios y gastos de la Institución no sea correcta.	Alta
INV-5-02	Ausencia de contabilización actual y frecuente de ajustes de inventarios	Los ajustes contables por conteos físicos de inventario se realizaron para el periodo 2011- 2014; sin embargo, no se realizan desde el año 2015. Esta situación ocasiona pérdida del control sobre el inventario, ya que, para efectos contables se tiene un saldo logístico y un saldo contable que requiere de conciliación y ajuste para que sea adecuado para la toma de decisiones. Por ejemplo al cierre del año 2014 se realizó la conciliación de estos saldos y se registraron ajustes por el orden de B/.73.4MM.	- Se sugiere solicitar los servicios de un ente independiente para realizar la toma física de los inventarios y que se identifiquen los ajustes correspondientes a cada tipo de inventario y que el se aprueben y realice los ajustes correspondientes según el ciclo de aprobaciones adecuado para poder actualizar los valores contables del inventario. - Durante el periodo de depuración de los saldos logísticos y contables se debe realizar un corte de registro de información en SAFIRO por Unidad Ejecutora correspondiente a los inventarios para migrar la información ajustada, de tal manera que se tenga un control sobre los ajustes que se van ingresando a SAFIRO - Adicional se sugiere formalizar el conteos de inventario por cada Unidad Ejecutora al menos una vez al mes y ajustar las diferencias que se identifiquen al cierre del periodo.	- Exactitud en los montos los inventarios. - Valuación correcta de los inventarios que se han registrado por los montos correctos, y todo ajuste resultante de valuación se ha registrado debidamente.	✓		✓	✓		No realizar los ajustes de los conteos físicos de inventario genera que la información financiera de los inventarios y gastos de la institución no sea correcta.	Alta
INV-5-03	Registros duplicados a cuenta de migración de inventarios	Durante el proceso de análisis y verificación de los registros logísticos contra el movimiento contable para los años 2013 y 2014 se identificaron algunas transacciones a las que el usuario no les ingresó un Riesgo (división) o Centro Gestor (segmento). El sistema procede a realizar automáticamente registros para balancear contra la cuenta 9999999999. Al momento de la revisión de cuentas en el caso de que se identifique a qué Riesgo y/o Centro Gestor va la transacción se corrige en ese momento; sin embargo, todas las demás transacciones que no son identificadas	Considerar la depuración de los registros realizados a esta cuenta para asignarlos en el riesgo o centro gestor correcto. Para la depuración de esta cuenta se pudieran realizar los siguientes pasos: El Departamento Nacional de Contabilidad debe distribuir entre las Unidades Ejecutoras los registros que ocasionaron la duplicación.	- Evitar que la cantidad de registros con Riesgo o Centro Gestor en blanco siga aumentando. - Apoyar a que todos los registros de asientos contables afecten los Riesgos y Centros Gestores que les corresponden.	✓		✓	✓		Integridad, exactitud y presentación incorrecta por tipo de riesgo, ya que los registros de asientos contables no se asignan al Riesgo o Centro Gestor que les corresponde, impidiendo el análisis adecuado por Riesgo o Centro Gestor.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		y aparecen como riesgo en blanco son asignadas al Riesgo 1 (Administración). A continuación detallamos algunos ejemplos de transacciones identificadas: - Documento contable "4900159654" del año 2013 - Documento contable "4900196216" del año 2014	- Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración y asignen a sus registros el Riesgo y/o Centro Gestor que corresponde. - Definir una fecha a partir de la cual se active en el sistema la opción para que los campos "Riesgo" (división) y "Centro Gestor" (segmento) sean campos obligatorios. - Una vez definida la fecha, activar en el sistema la opción para que los campos "Riesgo" y "Centro Gestor" sean obligatorios y que el registro de transacciones no puedan ser ejecutados sin colocar este dato. - Las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución deben revisar periódicamente los registros con el objetivo de subsanar cualquier registro errado.	Integridad y Exactitud en las transacciones que realizan las Unidades Ejecutoras a nivel de cada Riesgo y Centro Gestor y su presentación adecuada en los estados financieros.							
INV-6-01	Falta de sistema de indicadores de Gestión del Ciclo de Inventario	La CSS carece de un programa formal y sostenible que le permita monitorear indicadores operativos y de gestión asociados con sus almacenes y ciclo de inventario. Esta situación condiciona la capacidad de fijar metas de mejora y de identificar posibles desviaciones causadas por los usuarios, sobre los procesos definidos. En línea con esto, se dificulta una identificación oportuna de correctivos en el capital humano.	- Se sugiere revisar, actualizar y documentar políticas y procedimientos que coadyuven a establecer métricas objetivo para el desempeño de las operaciones de inventario. - Adicional se debe considerar la implementación de un programa de indicadores que ayude a medir el desempeño de los funcionarios que intervienen en los procesos de gestión de inventario. - Este programa permita monitorear la productividad, calidad y eficiencia en las operaciones de los distintos Almacenes y Centros de Distribución que componen la red de suministros. - Este programa de indicadores debe medir a los funcionarios administrativos y de soporte, a los proveedores y al almacén en general, con el objetivo de tener visibilidad sobre el nivel de servicio hacia clientes internos y externos.	La adopción de un sistema de indicadores ayuda a fortalecer las capacidades y eficiencias de controles de monitoreo del desempeño operativo del ciclo de inventario y procurar que los registros contables sean confiables pues cuentan con un sistema de control interno robusto.	✓		✓			La ausencia de un sistema de indicadores condiciona la capacidad de fijar metas de mejora y de identificar posibles desviaciones causadas por los usuarios, sobre los procesos definidos, que puedan mermar la capacidad de generar registros e información confiable.	Media
INV-6-02	Procedimientos parcialmente actualizados	No existen procedimientos actualizados e institucionalizados que incluyan o articulen las actividades administrativas con procesos soportados en los sistemas SAFIRO y WMS - LOGHOS, para la gestión de inventarios. De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Nacional de Procesos, se cuenta con un avance 85% de documentación; sin embargo, la misma aún no ha sido formalizada y permeada a las áreas involucradas.	- Se sugiere revisar, actualizar, documentar y formalizar políticas y procedimientos asociados con la gestión de inventarios de productos. Estos ajustes deben ser comunicados al usuario. - Es recomendable establecer un mecanismo que permite supervisar y medir el nivel de cumplimiento con estas políticas y procedimientos. El nivel de cumplimiento debe servir como base para fortalecer las capacidades de la organización.	Mantener actualizada la base documental de procedimientos asociados a la gestión del ciclo de inventario de productos. Esto permite sentar las bases que ayudan a fortalecer las capacidades de monitoreo sobre la calidad y eficacia del capital humano involucrado en este proceso. Así mismo, promueve la generación de estados financieros confiables y un sistema de control interno robusto.	✓		✓			Capacidad restringida de identificación de posibles desviaciones causadas en la ejecución de los procesos definidos, que mermen la capacidad de generación de información confiable.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad																				
					A&R	EO	P	I&C	D																						
INV-6-03	Inadecuada segregación de funciones	Durante la inspección realizada a la matriz de transacciones de SAFIRO se pudo evidenciar que existe personal de otros Departamentos como Compras y Contabilidad que tienen acceso a registrar en las transacciones del módulo de inventario y que, de acuerdo a sus funciones en la CSS, no debería tener dicho acceso.	1. Restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de inventario al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener acceso a dicho módulo. 2. Realizar revisiones periódicas de los usuarios con acceso las transacciones del módulo de inventario, al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Logística y/o Unidades Ejecutoras. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información de inventario. Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en el sistema SAFIRO. Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en el sistema SAFIRO.	✓			✓	✓	Esta situación podría ocasionar que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Baja																				
INV-6-04	Inadecuada asignación de tipo de inventario a los productos	Durante la inspección de los Datos del Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos que aunque cuenten con categoría de valorización (objeto de gasto) similares se encuentran distinta clasificación en el "Tipo Material". El "Tipo de Material" en SAFIRO corresponde a los distintos inventarios manejados por la Institución. Como por ejemplo: Tipo Material: "STOCK" 100000254 LIMPIADOR NEUTRAL POLVO, BOLSAS HIDROSOL. Clasificado como Otros Productos Químicos. Tipo Material: "ZCSS" 100005764 DESENGRASADOR D4 32OZ. Clasificado como Otros Productos Químicos. Ambos deberían estar clasificados en el mismo "Tipo de Material" ya que corresponde a la misma categoría de valorización (objeto de gasto).	Reestructurar el "Tipo Material" en el Maestro de Materiales en SAFIRO y definir que las clasificaciones por "Tipo Material" se realicen por los Tipos de Inventarios utilizados en la Institución, es decir, que los tipos de inventarios posean una nomenclatura en "Tipo Material" en SAFIRO estándar, como por ejemplo: <table><tr><th>Tipo Material</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>ZALBE</td><td>Alimentos y Bebidas</td></tr><tr><td>ZTEVE</td><td>Textiles y Vestuarios</td></tr><tr><td>ZCOLU</td><td>Combustible y Lubricantes</td></tr><tr><td>ZPPACA</td><td>Productos de Papel y Cartón</td></tr><tr><td>ZPQUCO</td><td>Productos Químicos y Conexos</td></tr><tr><td>ZMCOMA</td><td>Materiales para Construcción y Mantenimiento</td></tr><tr><td>ZUMD</td><td>Útiles y Materiales Diversos</td></tr><tr><td>ZPIREAC</td><td>Piezas, Repuestos y Accesorios</td></tr><tr><td>ZOFOTROS</td><td>Enseres de Oficina y Otros</td></tr></table>	Tipo Material	Descripción	ZALBE	Alimentos y Bebidas	ZTEVE	Textiles y Vestuarios	ZCOLU	Combustible y Lubricantes	ZPPACA	Productos de Papel y Cartón	ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos	ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento	ZUMD	Útiles y Materiales Diversos	ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios	ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros	Mejor el control y evita la duplicidad de materiales. Contar con una correcta definición y conceptualización de los materiales permitirá la creación y clasificación adecuada de los materiales en el sistema SAFIRO, evitar la duplicidad, un mejor control de materiales y la generación de reportes por grupos esquematizados en el sistema.	✓			✓	✓	Errores en la creación de datos maestros de materiales debido a clasificaciones incorrectas. Duplicidad de materiales debido a que están creados en otra clasificación. Errores en el reporte de materiales por no estar esquematizados por Grupos de Productos adecuadamente. Conceptualización incorrecta en la creación de un material y una clasificación no real de los materiales.	Media
Tipo Material	Descripción																														
ZALBE	Alimentos y Bebidas																														
ZTEVE	Textiles y Vestuarios																														
ZCOLU	Combustible y Lubricantes																														
ZPPACA	Productos de Papel y Cartón																														
ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos																														
ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento																														
ZUMD	Útiles y Materiales Diversos																														
ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios																														
ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros																														
INV-6-05	Inadecuada anulación de materiales en la sistema SAFIRO	Durante nuestra inspección al Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos con descripción "Anulado" o "Inactivo"; sin embargo, no han sido deshabilitados para su uso en el sistema, lo que conlleva a que usuarios puedan escoger dicho material para su compra.	Revisar las existencias de aquellos productos que aparecen como Anulado o Inactivo, si no se tienen en stock se debe realizar el bloqueo de materiales en el sistema SAFIRO, a través de la petición de borrado para material; sin embargo, si aún se tienen en stock se puede esperar a que se consuma el stock o se puede crear el material correctamente, hacer el traspaso del inventario y entonces hacer la petición de borrado de material.	Mejorar el control sobre los insumos permitidos para su ingreso a inventario. Disponibilidad real de artículos a utilizar. Apropiada visualización de artículos.				✓	✓	Inexactitud de los datos de materiales al no tener inhabilitados los materiales o productos que no se utilizan en la Institución. Errores en las cuentas financieras al escoger materiales o productos errados.	Media																				

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad									
					A&R	EO	P	I&C	D											
INV-6-06	Inadecuada configuración de los objetos de gastos a los materiales en SAFIRO	Durante nuestra inspección al Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO se pudo evidenciar que existen productos que son iguales y han sido creados con objetos de gastos distintos, como por ejemplo:	1. Realizar una depuración del Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO, modificando o anulando los productos que no están de acorde al objeto de gasto exigido por el Gobierno en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias, verificando que no hayan existencias de los productos en inventario. 2. Establecer controles para asegurar que solo el personal apropiado tenga acceso a crear, modificar y eliminar producto en el Maestro de Materiales de SAFIRO.	Mejora el control sobre los insumos permitidos para su ingreso a inventario. Disminución de error de seleccionar materiales o productos incorrectos. Definición por categorías bien definidas según el tipo de materiales.				✔	✔	Imputación errada de las cuentas de consumo, en consecuencia de la creación errada de materiales en tipos que no corresponden. Deficiencias en la afectación contable debido a como fue creado el material.	Media									
		<table><tr><th>Material</th><th>Descripción</th><th>Objeto de Gasto</th></tr><tr><td>MA12040157</td><td>BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI</td><td>277</td></tr><tr><td>MA12040754</td><td>BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI</td><td>249</td></tr></table>										Material	Descripción	Objeto de Gasto	MA12040157	BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	277	MA12040754	BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	249
		Material										Descripción	Objeto de Gasto							
		MA12040157										BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	277							
		MA12040754										BARNIZ INTERMEDIO SELLADO TÚBULOS DENTI	249							
		Ambos productos son iguales; sin embargo, están relacionado a objetos distintos, uno afecta al objeto de Producto Químicos y Conexos (249) y el otro a Materiales y Útiles Odontológicos.																		
		Adicional existen productos que han sido creados más de una vez con objetos de gastos totalmente distintos a su naturaleza, como por ejemplo:																		
		<table><tr><th>Material</th><th>Descripción</th><th>Objeto de Gasto</th></tr><tr><td>OA04010016</td><td>BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm</td><td>244</td></tr><tr><td>OA04010059</td><td>BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm</td><td>279</td></tr></table>										Material	Descripción	Objeto de Gasto	OA04010016	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	244	OA04010059	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	279
		Material										Descripción	Objeto de Gasto							
		OA04010016										BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	244							
OA04010059	BOLSA, P/TRANS, C/HERMETICO, 6.25x22.5cm	279																		
Ambos productos están relacionados con los objetos de gastos Medicina y Drogas (244) y Otros Útiles y Materiales (279) y por su naturaleza deberían estar asignados al objeto de gasto Materiales y Útiles Médicos (274).																				
INV-6-07	La estructura organizativa utilizada y configurada en el sistema SAFIRO no esta cónsona con la necesidad de la CSS.	Durante la inspección del sistema SAFIRO se pudo evidenciar que en la estructura organizativa se configuró un único centro logístico para las operaciones logísticas en todo el país. Adicional se tienen múltiples almacenes por un único centro Logístico, 175 almacenes.	Se sugiere configurar en el sistema SAFIRO un Centro por cada Centro de Distribución (4), un Centro por cada provincia, el cual contendrá las Unidades Ejecutoras de esa provincia y un Centro individual para el Complejo Hospitalario. Esta recomendación puede ser implementada a corto plazo.	Contar con un costeo de productos separado por provincias debido a centros logísticos correctamente distribuidos. El uso de varios centros podrá limitar a los usuarios según sus funciones. Mejor distribución de la estructura permitiría conocer con claridad a la organización.					✔	Al no tener centros logísticos distribuidos no se tiene costeo de producto separada por provincias. La utilización de un único centro implica a que no se puede limitar por usuario según una definida estructura organizativa las autorizaciones, según los roles de usuarios se puede limitar a un usuario a nivel de centro Logístico, Organización de Compras y grupos de Compras. Falta de contabilización de traspasos entre Unidades Ejecutora. Dificultad para cálculo de fletes debido a la falta de valorización de inventario.	Alta									

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
										Impedimento para restringir, a nivel de sistema SAFIRO, que los usuarios tengan acceso solo al Centro de Distribución o Unidad Ejecutora al que pertenece.	
INV-EO-01	Estructura organizacional informal y no alineada a las posiciones existentes en los diferentes almacenes y unidades Ejecutoras	Durante las entrevistas realizadas en los diferentes almacenes (Central, 10-10, 10-15, Divisa, Almacén Central de Unidad Ejecutora Complejo Hospitalario, entre otras) se solicitaba la estructura organizacional u organigrama a los encargados del área. Se pudo evidenciar que no se cuenta con una estructura formal en los almacenes ni unidades ejecutoras. Los líderes del Almacén 10-10 y de la dirección nacional de logísticas y los encargados de la dirección de Procesos de la CSS nos proporcionaron una versión borrador de los mismos. Estas versiones no detallan las posiciones existentes y no se definen los nombres adecuados para las mismas. Además este organigrama no detalla ninguna posición existente que esté supervisada por los diferentes jefes.	Se sugiere definir y formalizar la estructura organizacional por cada uno de los almacenes y las unidades ejecutoras existentes. Esta estructura debe ir alineada a las funciones y responsabilidades del almacén. De igual manera se deben considerar todas las posiciones existentes.	- Alto nivel de especialización por usuarios. - Incremento en la productividad y eficiencia. - Se disminuirán las brechas entre los roles y procesos.		✓				Al no ser formalizada la estructura no se le podrá evaluar adecuadamente ni exigir la realización de actividades críticas y necesarias.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-1-01	No se realizan conciliaciones de auxiliares de Activo Fijo	Actualmente, hay un desconocimiento de la existencia total de los activos fijos por parte de la CSS porque el auxiliar de Activo Fijo, no se ha reconciliado con el Mayor General para propósitos de la preparación de los Estados Financieros por los siguientes motivos: 1. El auxiliar que se manejaba en Mainframe hasta el 2011 únicamente presentaba información proveniente del departamento de Bienes Patrimoniales y hasta ese momento no se había hecho un ejercicio de conciliación con contabilidad. 2. La información que mantiene Bienes Patrimoniales no contempla el total de todos los activos fijos. Además, debido a que no se confiaba en la integridad de la información de los activos fijos, la administración determinó que solo se migraría la información de los saldos, no del detalle (auxiliares) a SAFIRO en el 2012.	A continuación se detallan la recomendación a seguir para conciliar los activos fijos: 1. En base a nuestro análisis utilizando los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014, se deben realizar los conteos con el siguiente orden de prioridad: • Construcción en Proceso 42% • Mobiliario y Equipo 29% • Edificio y Mejoras 23% • Terrenos 4% • Equipo Rodante y Marítimo 1% • Equipo de Seguridad 0.3% • Bienes Culturales 0.1% 2. Solicitar los servicios de un ente independiente para realizar la toma física de los activos fijos con la participación activa de los administradores de las diferentes unidades ejecutoras. 3. Según la toma física en el Sistema Mainframe deben: a) Identificar los ajustes correspondientes a cada tipo de activo fijo, b) realizar los ajustes correspondientes al costo de adquisición y c) ajustar a la depreciación acumulada. 4. Durante el periodo de depuración del auxiliar se debe realizar un corte de registro de información en SAFIRO por unidad ejecutora, con el objetivo de migrar los activos fijos ajustados en el sistema Mainframe. De tal manera que se tenga un control sobre los registros que se van ingresando a SAFIRO. 5. Realizar un proceso que incluya conteos de activos fijos por cada unidad ejecutora al menos una vez al año y ajustar las diferencias que se identifiquen al cierre del periodo.	Integridad y exactitud de la información registrada de los activos fijos						• Inexactitud de la información que se mostrará en el estado financiero. • Presentación incorrecta de los Estados Financieros como resultado de no realizarse una conciliación del auxiliar de Activos Fijos causando errores significativos los cuales no han sido identificados.	Alta
REP-1-02	Fallas en la migración de los Auxiliares de Activo Fijo a SAFIRO	En 2012, durante la migración a SAFIRO solo se cargaron los saldos iniciales de los activos fijos, ya que al momento de migrar los auxiliares, SAFIRO realizaba el recálculo de la depreciación utilizando como fecha de adquisición la fecha de la migración, creando errores en la depreciación acumulada. A partir de junio de 2012, el módulo de Activo Fijo en SAFIRO registra los nuevos activos fijos directamente de las diferentes unidades ejecutoras. Sin embargo, dicho detalle tampoco es conciliado con el Mayor General.	Es importante resaltar, que la migración de datos solo es posible en cargas iniciales y cuando los Activos Fijos no han recibido valor (capitalización). Por lo tanto, se debe ajustar contablemente los saldos o valores en Auxiliares, y posteriormente recalcular los valores para que los gastos de amortización sean ajustados de forma automática. Una vez ajustado el auxiliar de activos fijos se debe continuar con el uso del módulo de Activo Fijo únicamente en SAFIRO.	Integridad y exactitud del detalle de todos los activos fijos que maneja la CSS integrada en un solo sistema.						Falta de disponibilidad de información (depreciación, valor neto, depreciación) de los activos fijos de manera oportuna y centralizada que maneja la CSS.	Media
REP-1-03	Ausencia de administración de información crítica para preparar Auxiliares de Ingresos	El proveedor de SIPE maneja la base de datos de recaudación de ingresos y la CSS no recibe reportes con el objetivo de gestionar la información que SIPE administra.	Que el proveedor SIPE genere para la CSS reportes tales como: 1. Detalle por asegurado de cuantas cuotas ha aportado y cuántas les hace falta. 2. Detalle de las cuentas por cobrar por patrono. 3. Detalle de Facturación versus Recaudación.	Integridad de información crítica para la CSS y poder gestionarla desde la CSS en el caso de cualquier incidente.						Al no contar con la información de las cuotas no se puede hacer un analisis del ingreso real que recibe la CSS ni con periodicidad mensual, ni anual. No se puede tener un detalle de las cuotas que se adeudan, y de las pagadas. No se puedan hacer proyecciones, analisis, ni	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			4. Reporte de los "Pagos por Otros" que no tienen la dispersión (S.S., S.E., ISR), de tal forma que se pueda dar seguimiento a SIPE.							presupuestos correctos ya que la información no es íntegra.	
REP-1-04	Retraso e inconsistencia de información requerida para los Auxiliares de Ingresos	El proveedor de SIPE envía varias versiones de los documentos que contiene la información de los ingresos y prestaciones económicas, y con retraso de hasta 12 meses.	Acordar una adenda al SLA (Service Level Agreement) o Acuerdo de Nivel de Servicio con el proveedor de SIPE, en el cual se estipule lo siguiente: 1. El día de corte para enviar la información que incluya todas las eliminaciones y adiciones de los asegurados de ese período, con el fin de evitar que se envíen varias versiones de los archivos. 2. Establecer fechas determinadas para el envío de la información y que envíen los tres archivos requeridos para la carga de la información a SAFIRO. 3. Determinar una estructura estándar según lo requerido para la CSS, con el objetivo de facilitar que los datos del archivo sean migrados al sistema SAFIRO con mayor rapidez e integridad. 4. Que el SIPE genere para la CSS reportes tales como: detalle por asegurado de cuantas cuotas ha aportado y cuántas les hace falta, detalle de las cuentas por cobrar por patrono, detalle de lo recaudado en base a la facturación, entre otros. 5. Reporte de los pagos por "OTROS" que no tienen la dispersión, de tal forma que se pueda dar seguimiento a SIPE.	- Integridad y exactitud de la información relacionada a ingresos. - Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información. - Falta de disponibilidad de información actualizada que refleje la situación financiera de la CSS.	✓		✓	✓	✓	- La CSS se expondría a continuar con información inexacta que es presentada en sus Estados Financieros los cuales son información pública. - Adicional a esto, la confección y presentación de los Estados Financieros se retrasa debido a que la información de SIPE no es enviado oportunamente y requiere revisiones para poder ser reportada a SAFIRO.	Alta
REP-1-05	Responsabilidades incorrectas para la gestión de información contable	La información enviada por el proveedor de SIPE es recibida por el personal del Departamento de Innovación.	Traspasar la responsabilidad de recepción y análisis de la información enviada por el proveedor de SIPE al Departamento de Contabilidad de Ingresos, contemplando la capacitación necesaria para entender los datos recibidos y definir una fecha efectiva del traspaso.	Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información.	✓		✓	✓	✓	Funciones y responsabilidades de información contable y crítica en personal que no debe gestionar este tipo de información.	Media
REP-1-06	Manipulación de la información enviada por SIPE	El Departamento de Innovación rediseña la estructura del archivo enviado por el proveedor de SIPE, para poder cargarlo en SAFIRO.	Definir con el proveedor de SIPE un formato y estructura de archivo según lo requerido para transferir confiable e íntegramente la información a SAFIRO y que si hay cambios quede la trazabilidad de los mismos.	Integridad de la información proveniente de SIPE.				✓	✓	Al no tener un proceso adecuado para cargar el archivo a SAFIRO la integridad de la data se ve comprometida y puede existir riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera íntegra ni exacta.	Baja
REP-1-07	Manipulación de información de Caja-Pagos	La información proveniente de las recaudaciones proviene del sistema de Caja-Pagos, la cual es registrada manualmente al sistema Mainframe.	Definir y desarrollar un interfaz para transferir a SAFIRO la información del sistema de Caja-Pagos.	Integridad de la información proveniente del sistema de Caja-Pagos.			✓	✓	✓	Al no tener un proceso formal de transferencia de la información entre Caja-Pagos y SAFIRO la integridad de la data se ve comprometida y puede existir riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera íntegra ni exacta.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-1-08	Falta de visibilidad de la información de recaudaciones	Debido a que la información de Caja-Pagos sube a través de un Layout de Mainframe a SAFIRO, el Departamento de Contabilidad de Ingresos no tiene visibilidad de estos registros	Crear en SAFIRO un reporte que permita visualizar la información de Ingresos/Recaudación consolidada para la revisión del Departamento de Contabilidad de Ingresos.	Mejoras en los tiempos de análisis y revisión de la información.			✓	✓	✓	Incapacidad de realizar una conciliación integral de la información de ingresos de patrono-empleado.	Baja
REP-1-09	Existencia de Ingresos y Cargos por identificar	En ocasiones el sistema SIPE no especifica a qué patrono o empleado corresponde el pago realizado. En ocasiones el sistema de Caja-Pagos, cuando el patrono se dirige a las agencias de recaudación, no lee correctamente el código de barra del Comprobante de Pago, lo que provoca que la información no se registre correctamente en el sistema SIPE. El sistema SIPE registra el pago como "Otros" y no realiza la dispersión adecuada (segregar el saldo por tipo impuesto) de ese saldo. Esto ha resultado en que actualmente, los cargos por aplicar que se presentan en el rubro de Pasivo Diferido en los Estados Financieros son los siguientes: - Al 31 de diciembre de 2014 representan \$86.9 M. / 3.39% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros. - Al 31 de diciembre de 2013 representan \$29.4 M. / 1.18% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros - Al 31 de diciembre 2012 representan \$88.1 M. / 4.27% del Ingreso reportado de cuotas en los Estados Financieros - Al 31 de diciembre 2011 no se revelo en la Nota correspondiente ningún tipo de concepto en Pasivos Diferidos con relación a este punto.	- Identificar la causa - raíz existente en el sistema de Caja-Pagos para aumentar la calidad del reconocimiento del código de barra del Comprobante de Pago. - Identificar en SIPE dichos pagos y realizar la dispersión correcta de los conceptos cancelados, para luego coordinar un equipo y en el momento adecuado (fuera de horarios de atención al público) se realicen las correcciones en el sistema SAFIRO.	- Integridad y exactitud en los saldos de ingresos presentados en los Estados Financieros. - Disminución del saldo en el rubro de pasivos diferidos (cargos por identificar).	✓		✓	✓	✓	- Omisión relevante en los saldos de ingresos presentados en los Estados Financieros ya que dichos cargos por identificar pueden tener ingresos de años anteriores que no se están reconociendo en el periodo correcto. - Insatisfacción con el servicio y desconfianza en calidad de los estados de cuenta de patronos, ya que los asegurados no pueden tener su información actualizada al momento de requerir lo servicios de la CSS.	Alta
REP-1-10	Detalle incompleto de las cuentas por pagar proveedores	SAFIRO no genera un reporte (auxiliar) con el que pueda revisarse las cuentas por pagar de todos los proveedores, con el nivel de detalle que requiere la CSS.	- Incluir en el módulo de acreedores un reporte de las cuentas por pagar para cada proveedor en el cual se pueda determinar a cuál unidad ejecutora corresponde cada factura y que dicho reporte también se genere un auxiliar individual por cada número de acreedor. - Parametrizar en SAFIRO que los datos obligatorios para un proveedor debe incluir la siguiente información: fecha de recepción del bien o servicio, fecha y el número de orden de compra, número de requisición, número de contrato, número de cheque, fecha del pago, valor del informe de los bienes entregados y monto a pagar después de multas.	Integridad y Exactitud del detalle de las cuentas por pagar de todos los proveedores que maneja la CSS de tal forma que tengan toda la información integrada en un solo reporte.			✓	✓	✓	- Poco control y veracidad de la información correspondientes a los proveedores de todas las Unidades Ejecutoras. - Desconocimiento de la situación actual financiera con respecto a los proveedores y a las obligaciones que tiene la CSS con los proveedores, en base a cada Unidad Ejecutora.	Media
REP-1-11	Manipulación de datos en la creación de layouts previo a carga a SAFIRO	Se observó que durante el proceso de creación de los layouts los archivos que provienen de los sistemas externos al	Se recomienda lo siguiente: Definir formalmente por escrito el personal que puede tener acceso a los archivos origen	Integridad y exactitud de la información proveniente de los sistemas externos al sistema SAFIRO al establecer un control de			✓	✓	✓	Riesgo de errores humanos en la manipulación de la información, lo que representaría que la información que se	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		SAFIRO son accedidos y manipulados para dicha creación previa a la carga de los mismos en el sistema. Los siguientes departamentos manejan sus auxiliares y reportes en Excel, ya que no se cargaron los datos a nivel de SAFIRO durante la implementación, debido a que el modulo no se logró terminar de implementar o por el volumen de la data que manejaba el área: 1. Planilla 2. Prestamos Hipotecarios 3. Prestaciones Económicos 4. Bienes Raíces 5. Centros de Préstamo	proveniente de los sistemas externos (SIPE, Mainframe) al SAFIRO. 2. Definir formalmente por escrito el mecanismo a utilizar para llevar a cabo el control de versión de los archivos origen provenientes de los sistemas externos (SIPE, Mainframe) al SAFIRO. 3. Establecer formalmente un repositorio para el almacenamiento y custodia de los archivos origen proveniente de los sistemas externos y definir una estrategia para el respaldo de dicha información. 4. Que la transferencia de los datos se realice por automáticamente al sistema SAFIRO. 5. Establecer la generación de reportes que permita la verificación posterior de los archivos una vez migrados al sistema SAFIRO (total de registros y saldos).	los accesos y las versiones que se reciben para ser cargados al sistema SAFIRO.						utiliza para la preparación de los Estados Financieros no fuera integra ni exacta.	
REP-2-01	Falta de control en los registros de los asientos de Diario	En ocasiones, cuando se realizan los registros contables, los Contadores y otros colaboradores de las unidades ejecutoras que utilizan el sistema realizan registros contables y cometen errores tales como: utilizar la cuenta contable equivocada, asignar el riesgo equivocado, dejar el campo de riesgo en blanco, asignar la Unidad Ejecutora equivocada, entre otros. Estas situaciones se dan, ya que al momento de realizar los asientos de diario en SAFIRO, no hay una adecuada segregación de funciones, ya que cuando el Contador o colaborador que realiza el registro de un asiento contable que es aplicado automáticamente afectando la contabilidad, sin que el mismo haya pasado por un proceso de revisión y aprobación por un superior. En ocasiones, se proporciona de manera informal un documento impreso para que se revisen los errores identificados, durante la rutina diaria de trabajo de los Contadores de las unidades ejecutoras y también durante la preparación de los Estados Financieros.	Recomendamos lo siguiente: 1. Que se solicite los servicios de un proveedor especialista en SAP para que configure en el sistema SAFIRO que todos los asientos de diario por encima de un monto establecido por la CSS sean revisados en línea por una persona de mayor nivel jerárquico. 2. Que se restrinja a nivel de usuario los riesgos, transacciones y las cuentas contables que se pueden utilizar en SAFIRO. 3. Que se le comunique a todas las unidades ejecutoras oportunamente sobre el cambio en el proceso del registro de las transacciones de la CSS, de tal forma que no haya incidentes por demora en la captación de registros. 4. Que se lleve a cabo la revisión de todos los roles y perfiles de usuarios con acceso SAFIRO con el fin de que los usuarios tengan asignados los permisos en el sistema de acuerdo a las funciones que desempeñan.	Integridad y exactitud en la captación de los registros contables que se registren en la contabilidad de la CSS.	✓		✓	✓		• Errores humanos que pueden traer como consecuencia que no se registre en el Riesgo/Programa correcto, o en la cuenta correcta, o incluso que se registre en la unidad ejecutora incorrecta.	Media
REP-2-02	Las cuentas contables no están restringidas por Riesgo/Programa	En ocasiones, cuando las personas realizan los registros contables, le asignan a las cuentas de mayor un Riesgo/Programa equivocado. Por lo tanto, durante la rutina diaria de trabajo de los Contadores y durante la confección de los Estados Financieros, solicitan a las Unidades Ejecutoras que corrijan dichas transacciones que pudieron identificar. No obstante, puede haber una población de cuentas no identificadas que tengan un Riesgo/Programa asignado incorrectamente.	Se recomienda lo siguiente: 1. Identificar cuáles cuentas son específicas y exclusivas de un Riesgo/Programa en particular. 2. Solicitar un reporte en SAFIRO de dichas cuentas y sus transacciones por año por Riesgo/Programa. 3. Comparar las cuentas identificadas contra la población de registros por año e identificar todas las cuentas que fueron asignados a riesgos incorrectos. 4. Indicarles a las unidades ejecutoras que realicen las correcciones en SAFIRO.	• Exactitud de la información a nivel de cada Riesgo/Programa. • Registros contables asignados a Riesgo/Programa correctos. • Eficiencia en el proceso de análisis y preparación de la información financiera.	✓		✓	✓	✓	• Posibles errores o inconsistencias en la presentación de la información financiera para cada Riesgo/Programa. • Toma de decisiones incorrectas sobre el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			5. Una vez realizada las correcciones, parametrizar en SAFIRO las cuentas contables al Riesgo(s)/Programa(s) a los que se relaciona, para garantizar que no se vuelva a registrar y asignar a Riesgo(s)/Programa(s) incorrectos. 6. Preparar una guía del catálogo de cuentas para todos lo usuarios y/o auditores.								
REP-2-03	Las cuentas contables no estan restringidas por usuario o rol	En ocasiones, cuando las personas realizan los registros contables, le asignan una cuenta contable equivocada a su transacción por desconocimiento o error humano del usuario. Por lo tanto, durante la preparación de los estados financieros, los Analistas Contables identifican transacciones con errores y solicitan a las Unidades Ejecutora que corrijan dichas transacciones que pudieron identificar. No obstante, puede haber una población de transacciones donde se utilizó la cuenta equivocada.	Se recomienda lo siguiente: 1. Identificar las cuentas contables específicas y exclusivas por tipo de rol y de acuerdo a su funcionalidad 2. Restringir por usuario las cuentas y transacciones contables que pueden utilizar al hacer los registros en el Sistema SAFIRO. 3. Capacitar al personal con respecto al uso de las cuentas contables específicas de su rol.	- Exactitud de la información a nivel de cuentas contables. - Integridad de los registros contables. - Eficiencia en el proceso de análisis y preparación de la información financiera.	✓			✓		Cuando no hay una adecuada segregación de funciones, pueden cometerse errores humanos los cuales pueden traer como consecuencia que no se registre en el riesgo correcto o en la cuenta correcta o incluso que se registre en la unidad ejecutora incorrecta.	Media
REP-2-04	Apertura constante de periodos contables cerrados	Al final del periodo, cuando el Jefe de Contabilidad o el Analista de Contabilidad realizan el cierre contable para poder iniciar con las correcciones, análisis y conciliación financiera y se les notifica a todas las Unidades Ejecutoras al mismo tiempo. A pesar de que a las Unidades Ejecutoras se les notifica sobre la fecha de cierre (anual), el sistema en ocasiones es abierto a petición de algunas Direcciones, Departamentos y/o Unidades Ejecutoras para el registro de transacciones pendientes, dándoles la oportunidad a otras Unidades Ejecutoras de seguir registrando en el periodo.	Parametrizar SAFIRO para poder abrir los periodos contables restringiendo el acceso por Unidad Ejecutora.	Integridad y exactitud de los registros que se ingresan durante al momento en que se abre el periodo al cierre contable anual.	✓		✓	✓		Falta de control en los registros que están ingresando al sistema y afectando información de Unidades Ejecutoras que ya se consideraban cerradas. Si se solicita emitir Estados Financieros trimestrales, cuando se verifiquen las cifras nuevamente, este generaría información distinta, debido a los asientos nuevos que ingresan las unidades ejecutoras.	Media
REP-2-05	Falta de Cierre Mensual	No existe un proceso formal para el Cierre Mensual de la contabilidad y no se le comunica a las unidades ejecutoras que tienen una fecha tope para realizar sus registros en SAFIRO. Esto le da la oportunidad a las unidades ejecutoras para que realicen registros en cualquier momento del año y ocasionando que las cifras de los meses anteriores sufran posible modificaciones. Nos comunicaron que esta configuración la tienen de esta forma debido a situaciones tales como: Al no contar con los registros de SIPE al cierre de cada mes, se prefiere mantener todos los periodos abiertos para que al momento que se cuenten con dichos registros de SIPE poder incluirlos afectando los diferentes meses.	Se recomienda que el Departamento de Contabilidad realice lo siguiente: 1. Configurar en SAFIRO la opción para bloquear los meses cerrados aunque aún no se haya recibido la información de SIPE. 2. Solicitarle al proveedor de SIPE a través de un SLA que envíe la información de los ingresos oportunamente (ver recomendación en Hallazgo REP-1-04 en auxiliares) 3. Cuando la información de SIPE sea recibida se puede proceder en ese momento a desbloquear los meses cerrados para introducir los registros de SIPE, pero sólo activando esta opción para la Dirección Nacional de Contabilidad, de tal forma que las unidades ejecutoras no aprovechen esta ventana para introducir registros adicionales. 4. Todos los departamentos involucrados en la generación de información para los reportes financieros deben estar alineados y cumplir con las fechas establecidas para el cierre, de	Integridad y exactitud en los cierres mensuales, de tal forma que se permita realizar análisis de forma mensual o trimestral.			✓	✓		Al tener configurado en SAFIRO que todos los meses esten abiertos para realizar registros, no se pueden preparar análisis mensuales o trimestrales, ya que cada vez que se buscará la información histórica esta contendría cambios imposibilitando la tarea de hacer análisis comparativos ya que la información cambiaría cada vez que se busque en el SAFIRO.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		En el Departamento de Logística capturan los informes de entradas de inventario con retrasos en cada mes, por lo que el Departamento de Contabilidad Especial debe mantener los períodos abiertos para que las entradas de inventario sean registradas en el período correcto.	tal forma que al final de cada mes, deben hacer el ejercicio de capturar toda la información necesaria para actualizar la contabilidad y de esta forma, en cada mes este registrada la información. 5. Establecer a futuro un calendario de cierre formal para que todas las unidades ejecutoras lo practiquen al cierre de cada mes.								
REP-2-06	Incapacidad de desplegar los saldos del Mayor General según el Riesgo/Programa	En la transacción que muestra los saldos del mayor general S_ALR_87012277, no permite desplegar para cada cuenta a qué Riesgo/Programa está afectando. El SAFIRO solo permite desplegar los saldos por cuentas individualmente. Para la confección de los Estados Financieros de la CSS, deben utilizar la transacción FGI0 la cual no trae el nombre de las cuentas, sin embargo, si trae el riesgo asociado, pero deben construir posteriormente una tabla dinámica para agregar el campo del "nombre la cuenta" que no trae esta transacción, incurriendo en tiempo adicional y retrasos para el Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros.	Parametrizar en SAFIRO la transacción S_ALR_87012277, verificando qué campo alimenta la operación de asignación y revisar las reglas definidas en el EXIT para que incluya el campo de "Riesgo". Además, se debe parametrizar en SAFIRO lo siguiente: 1. Revisar y validar toda la configuración de activación del New Ledger. 2. Revisión de Ledger creado en el sistema para la CSS (Z0 LEDGER CSS). 3. Revisión de los datos de la tabla FMGLFLEX (nombre de la tabla que indica el sistema revisar al intentar ejecutar la transacción), con el fin de validar que los elementos de balance heredan los campos (segmentos y riesgos) en el momento de la contabilización de una transacción. 4. Consultar las últimas notas SAP: 756146 y 826357 para obtener más información sobre New GL y PCA con New GL.	Obtener información de los saldos de mayor general por Riesgo/Programa y poder visualizar la sumatoria de los saldos, y los saldos por cuenta cuenta por Riesgo/Programa. De esta manera, la información puede ser utilizada por diversos Departamentos (ej: Contabilidad de pagos y derechos a los asegurados, Contabilidad de ingresos, Subsistema mixto, Prestaciones económicas, Contabilidad financiera, Contabilidad DENISA y Unidades ejecutoras) para poder autogestionar su operación.				✓	✓	• Demoras en el análisis de la información, producto de que no se obtiene una visualización de los saldos del mayor general por riesgos. • No presenta la información que el personal del Departamento de EEEF necesita para la confección oportuna de los Estados Financieros.	Baja
REP-2-07	Manipulación de los registros de Mayor General	Cuando se extraen los registros de Mainframe se realizan los siguientes procedimientos: 1. La Analista de Sistemas extrae los registros que se manejan en Mainframe en un archivo plano (archivo sin formato). 2. Envía el archivo plano al Departamento de Producción para que lo convierta a un archivo de texto. 3. Luego el archivo es enviado nuevamente a la Analista de Sistemas y convierte el archivo de texto a formato Excel. 4. Cuando convierte el archivo a Excel debe distribuir los conceptos en base al tipo de Riesgo/Programa para ser subido a SAFIRO y que quede apropiadamente. 5. El archivo Excel es enviado al Departamento de Contabilidad para una revisión sin que el mismo contenga ningún tipo de seguridad ante posibles cambios.	Automatizar el proceso de creación de layout y carga de los archivos que provienen del Mainframe de tal manera que el mismo sea automática sin intervención manual.	• Integridad de la información que se carga a SAFIRO. • Agilización del proceso de la carga de los registros contables de Mainframe a SAFIRO.	✓		✓	✓		• Errores humanos en el proceso de carga de la información al haber muchas personas involucradas en la transformación del archivo para ser subido al SAFIRO. • También puede haber un riesgo de manipulación del archivo, ya que al tener que trabajarse en un formato Excel, es susceptible a cambios o modificaciones no autorizadas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-2-08	Las conciliaciones bancarias no se están confeccionando oportunamente	Observamos que la conciliación bancaria de "la cuenta general uno" ha sido conciliada hasta octubre 2014. La Administración nos comunicó que no preparan las conciliaciones de manera oportuna debido a situaciones tales como: 1. El sistema no genera reportes que muestre un detalle de los cheques girados, pagados, en circulación, anulados y caducados. 2. Los cheques en circulación no se alimentan automáticamente del sistema SAFIRO. Hay que comparar manualmente cuales son los cheques girados contra los cheques pagados. 3. En el sistema SAFIRO a los 90 días por una parametrización del sistema los cheques en circulación son anulados. Cuando estos tienen hasta 12 meses para ser cobrados. 4. Cuando anulan un cheque con el periodo actual se anula con fecha anterior (con la fecha en que se confeccionó) 5. En el estado de cuenta cuando reciben depósitos o transferencias solo pueden ver el monto global y no la composición del mismo.	Solicitar a un proveedor especialista en SAP: 1. Que se cargue el Estado de Cuenta con la transacción F13, de tal forma que la compensación de los cheques en circulación se pueda hacer automáticamente. 2. Que se revise la funcionalidad existente de SAFIRO. Por ejemplo, las transacciones FCHN (Información de los cheques emitidos) y S_ALR_87012349 (Análisis de cheques pendientes de cobro por cuenta del Mayor General y acreedor). 3. Que se configure los reportes requeridos para la confección oportuna de las conciliaciones bancarias, tales como: • Listado de cheques en circulación • Listado de cheques girado por día y tabulado por mes • Listado de cheques anulados por día y tabulado por mes • Listado de cheques pagados tabulado por mes • Listado de cheques anulados por mes • Listado de cheques caducados por mes • Listado de Pagos a Proveedores-ACH • Listado de Transferencias a los Fondos de Trabajo –ACH • Listado de Notas de Débito En cuanto a los depósitos: • Listado de Depósitos de Banco • Listado de Depósitos de Libros • Listado de Depósitos en Tránsito En cuanto a las Transferencias: • Listado de Transferencias de Banco • Listado de Transferencias de Libros En cuanto a las Notas de Crédito: • Listado de las Notas de Crédito del Banco • Listado de las Notas de Crédito de Libros	• Integridad y exactitud en los reportes utilizados para la confección de la conciliación bancaria. • Preparación oportuna de las conciliaciones bancarias.			✓	✓	✓	• Fallas en los controles establecidos para el manejo del efectivo de la CSS. Puede haber un riesgo de desapropiación de activos al no prepararse oportunamente las conciliaciones bancarias y tener transacciones las cuales no se han identificado o que se encuentren pendientes por ser compensadas en el sistema. • Incapacidad de pago a proveedores.	Media
REP-2-09	Fondos de Trabajo con saldos negativos	Observamos que en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2014, que en el rubro de Caja y Banco había cuentas de Fondo de Trabajo que se encuentran con signo contrario a su naturaleza. Por ejemplo: 1050400140 HOSPITAL DE PUERTO ARMUELLES B/.315,994 1050400142 HOSPITAL DE PUERTO ARMUELLES (B/.328,159) SALDO TOTAL NETO = (B/.12,166) 1050400210 POLICLINICA DE BETANIA	1. Capacitar a las personas encargadas de manejar los fondos de trabajo de las unidades ejecutoras para que realicen los registros contables que correspondan y evitar el riesgo de error humano al momento de realizar los asientos en el sistema SAFIRO. 2. Establecer procesos en los cuales quede definido el tratamiento a estas cuentas, de tal forma que las personas que entren a trabajar en las unidades ejecutoras tengan una guía sobre el manejo de los fondos de trabajo.	Integridad y Exactitud de los saldos presentados en los fondos de trabajo de las Unidades Ejecutoras, de tal forma, que se pueda monitorear el efectivo disponible con el que cuenta en ese momento la Institución.	✓		✓			• Falta de control en el efectivo que manejan las Unidades Ejecutora. • Riesgo de errores significativos no identificados en el efectivo de las Unidades Ejecutoras. • Presentación incorrecta del efectivo en los Estados Financieros.	Baja

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		B/.10,883 1050400211 POLICLINICA DE BETANIA B/.27,684 1050400212 POLICLINICA DE BETANIA (B/.188,250) SALDO TOTAL NETO = (B/.149,683) 1050400310 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS B/.30,821 1050400311 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS B/.81,741 1050400312 FONDO DE TRABAJO VERAGUAS (B/.161,334) SALDO TOTAL NETO = (B/.48,772) Esta situación se dió, debido a que posterior a la migración a SAFIRO, producto del desconocimiento sobre el sistema se realizaban registros incorrectos. Estos errores se han ido depurando, por lo que actualmente en los fondos de trabajo se ha disminuido la incidencia de errores y sus saldos ya responden a su naturaleza de las cuentas.	3. Dar un monitoreo por parte del encargado del Departamento de Contabilidad de cada Unidad Ejecutora, de tal forma que se puedan evitar estos registros erróneos antes que sean registrados en el mayor. Adicionalmente, mes a mes realizar las conciliaciones bancarias de estas cuentas, de tal forma que se puedan identificar casos en los cuales se hayan realizado registros errados de estas cuentas. 4. En el caso que hubiera un sobregiro, el Manual de Contabilidad Gubernamental en el Capítulo III, sección 5 Descripción de cuentas, indica: "los sobregiros bancarios, deberán ser mostrados en el balance general en el pasivo corriente".								
REP-2-10	Intereses por cobrar con signo contrario a su naturaleza	Observamos que la cuenta No. 1430200601 INTERES POR COBRAR - BONOS CORPORATIVOS estaba registrada con un signo contrario a su naturaleza por (B/.1,129,266). La naturaleza de las cuentas por cobrar es débito. Esto corresponde a registros pendientes de análisis y corrección del Departamento de Contabilidad del Subsistema Mixto de Pensiones. Los registros fueron atendidos y corregidos posteriormente a la presentación del Informe de Diciembre de 2014.	El Departamento de Contabilidad Especial debe establecer manuales de proceso sobre el uso correcto de las cuentas contables para uso de las Unidades Ejecutoras a nivel nacional, de tal forma, que se eviten registros equivocados en el Mayor, General, los cuales no sean identificados oportunamente.	- Integridad, exactitud y presentación correcta de los intereses por cobrar en los Estados Financieros. - Disminución en el riesgo de error humano al momento que las Unidades Ejecutoras realizan los registros en SAFIRO.	✔		✔			Registros con montos equivocados que no sean identificados oportunamente y se presenten los Estados Financieros con errores significativos.	Baja
REP-2-11	Diferencias en la Depreciación Acumulada de Edificio y Mejoras	Observamos que en la nota de Depreciación Acumulada de Inmuebles, Maquinaria y Equipo, en el concepto de Edificio y el de Mobiliario y Equipo hay diferencias de reclasificación entre ambos conceptos: Edificio y Mejoras Según Estados Financieros: B/.111,135,096 Según cuentas contables: B/.106.769,205 Diferencia = B/.4,365,891 Mobiliario y Equipo Según Estados Financieros: B/.210,759,751 Según cuentas contables: B/.214,490,743 Diferencia = (B/.3,730,992) Equipo de seguridad Según Estados Financieros: B/.0 Según cuentas contables: B/.634,899 Diferencia = (B/.634,899)	1. Verificar adecuadamente la agrupación de las cuentas utilizadas para confeccionar las notas de los Estados Financieros. 2. Asignar a una persona que sea la responsable de validar que todas las notas estén integradas por las cuentas contables correctas. 3. Que una persona de mayor cargo valide las agrupaciones de las notas de los Estados Financieros, antes de su emisión.	Presentación y revelación correcta de las notas de los Estados Financieros de la CSS.	✔		✔		- Presentación incorrecta de las notas que acompañan los Estados Financieros. - Los usuarios de los Estados Financieros pueden tener el riesgo de tomar decisiones equivocadas al utilizar como base las notas que fueron agrupadas de forma incorrecta.	Media	

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		En la nota de Inmueble, Maquinaria y Equipo no se presenta la depreciación acumulada del Equipo de Seguridad por B/.634,899. La depreciación de este concepto se encuentra presentada dentro de Mobiliario y Equipo. Si el costo de adquisición se presenta separado, también debe separarse la depreciación acumulada correspondiente.									
REP-2-12	Cuentas de pasivo que no son depuradas ("Cuentas Bolsa")	Observamos cuentas que corresponden a saldos de acreedores, que al no poder ser cargados por "Dato Maestro" a SAFIRO, es decir no se pudo cargar el detalle que componía la cuenta, se subieron en una sola cuenta que contenía el saldo de estos acreedores. Al momento de pagar al acreedor, no se puede en todos los casos identificar la partida que esta en la "Cuenta Bolsa" y se debita otra cuenta de pasivo. En otros casos, al no encontrar la partida, se crea nuevamente la obligación en SAFIRO y se cancela cuando se hace el pago al acreedor, pero la cuenta por pagar que se encontraba en la "Cuenta Bolsa" permanece abierta. A continuación ejemplos de las "Cuentas Bolsa" de proveedores más significativas al 31 de diciembre de 2014. - Cta. 3210201602 = B/.442,466 - Cta. 3210202602 = B/.792,712	- Solicitar a las Unidades Ejecutoras que verifiquen las partidas dentro de las "Cuentas Bolsas" y las comparen con las partidas que fueron pagadas en las Cuentas por Pagar que utilizan en SAFIRO, de tal forma que se determine cuáles son aquellas partidas que han sido canceladas, pero aún aparecen abiertas en la contabilidad. - Establecer un proceso de monitoreo continuo de las "Cuentas Bolsas" en el cual se identifiquen y depuren de manera constante aquellos registros erróneos en estas cuentas.	Integridad y exactitud en los saldos de las cuentas por pagar presentados en los Estados Financieros, de tal forma que se presenten las obligaciones reales que tiene la CSS con sus acreedores.	✓		✓			Riesgo de que las cuentas por pagar se encuentren sobrevaloradas, y que se estén presentando saldos incorrectos en los Estados Financieros de la CSS por obligaciones que ya han sido canceladas.	Media
REP-2-13	Cuentas de gasto con signo contrario a su naturaleza	Observamos que en el Estado de Resultado al 31 de diciembre de 2014, habían cuentas de gastos con signo contrario a su naturaleza. A continuación algunos ejemplos identificados: 5150100002 MATERIALES DIDACTICO Y DE REFERENCIA (B/.1,089,987) 5150100003 OTROS PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTON (B/.1,726,936) 5150100005 PINTURAS Y TINTES (B/.18,188,004) 5150200001 PRODUCTO QUIMICOS Y CONEXOS (B/.16,670,625) 5190100002 BEBIDAS (B/.927,299) 5190200002 CALZADOS (B/.192,648) 5190200003 HILADOS Y TELAS (B/.324,429) 5190300002 UTILES DE COCINA Y COMEDOR (B/.17,124,373) 5190300004 OTROS UTILES Y MATERIALES (B/.498,437) 5190300011 EQUIPO MEDICO Y ODONTOLOGICO (B/.366,278) 5190300013 MAT. Y SUM-OTROS PRODUCTOS VARIOS (B/.384,006)	- El Departamento de Contabilidad Financiera debe revisar con el equipo de Contabilidad de Especial que los ajustes que se realicen sean realizados en las cuentas correctas, ya que en muchos casos se ajustó en créditos a cuentas las cuales no tenían el débito registrado dando como resultado que las cuentas quedaran presentadas con un signo contrario a su naturaleza. - Que se determine un monto determinado para que los ajustes de Logística sean revisados por el Departamento de Contabilidad, antes de ser registrados en SAFIRO. - Que el Departamento de Contabilidad Financiera en conjunto con el Departamento de Contabilidad Especial evalúen el impacto de los ajustes de inventario en la contabilidad antes de registrarlos y aprobarlos en SAFIRO.	Integridad, exactitud y presentación correcta de los gastos operativos de la CSS.	✓		✓			Existe el riesgo de que no se estén realizando los registros correctos en las cuentas de gastos y se esté presentando el Estado de Resultados con montos incorrectos, y no se presente las utilidades reales generadas por la Institución a nivel de cada Riesgo/Programa.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		Esta situación ocurrió debido a registros con valores erróneos de salidas de insumos y materiales, revalorizaciones, ajustes de inventarios, ajustes contables realizados para balancear las cuentas de inventario con las existencias.									
REP-2-14	Cuentas de carga inicial de inventarios no balanceadas	Las cuentas 9999999995 y 9999999996 corresponden a cuentas de la carga inicial de los inventarios, estas cuentas siempre deben tener el mismo saldo y anularse entre sí; sin embargo, al 31 de diciembre 2014, estas cuentas tenían un saldo neto de: 9999999995 = (B/.66,999,305) 9999999996 = B/.65,281,873 Saldo Neto = (B/.1,717,432) Esto se debe a que en 2014, se realizaron registros de anulación desde el módulo de materiales sobre cargas iniciales que subieron mal y afectaba los inventarios. En 2015 se hicieron las correcciones a nivel contable y se bloquearon para el año 2016 para así evitar nuevos registros en estas cuentas.	1. Establecer una política sobre las transacciones que pueden afectar las cuentas 9999999995 y 9999999996 de inventario. 2. Monitorear al final de cada mes que el balance de las cuentas 9999999995 y 9999999996 siempre de 0.00. y en los casos que no esté balanceada la cuenta, investigar las transacciones que afectaron la cuenta.	Integridad y exactitud en los registros contables que afectan los inventarios.	✓		✓			Valoración incorrecta de los inventarios en los Estados Financieros de la CSS.	Media
REP-2-15	Cuentas utilizadas para balancear transacciones entre riesgos	Cuando se realizan transacciones donde se debita un riesgo y el crédito afectando a otro riesgo, se crea un descuadre en los balances a nivel de cada riesgo individual. Para solventar esta situación, el sistema SAFIRO crea un registro en la cuenta 9999999999 NEW GL, en el que crea el débito y crédito faltante en cada uno de los riesgos. Esto trae como resultado los llamados "SalDOS Débitos y Créditos por distribuir" (Ver hallazgo REP-3-01), cuyas transacciones entre riesgos quedan pendientes de compensar. 9999999999 NEW GL Débitos = B/.54,921,011,994 Créditos = (B/.54,920,803,180) Adicionalmente, esta cuenta siempre debe tener un saldo 0.00, sin embargo, al 31 de diciembre de 2014 tenía un saldo de B/.208,814 que se encontraba en investigación por parte del Departamento de Contabilidad.	Definir una cuenta bancaria para cada Riesgo/Programa, lo que eliminaría el tener que realizar asientos débitos y créditos que luego tuvieran que ser balanceados utilizando la cuenta 9999999999.	Integridad, exactitud y presentación adecuada sobre los saldos que afectan las cuentas por cobrar y por pagar entre Riesgo/Programa.	✓		✓	✓		Presentación inadecuada de los Estados Financieros a nivel individual de cada Riesgo/Programa, no se puede determinar el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa ya que no se registran adecuadamente las transacciones entre dichos riesgos.	Media
REP-3-01	SalDOS débitos y créditos por compensar	Observamos que en el Balance General por Riesgos aparece un concepto/rubro llamado "SalDOS débitos por distribuir" y "SalDOS créditos por distribuir" para los años 2011,2012, 2013 y 2014 y sus porcentajes respecto al total de activos para cada año son los siguientes: ■ Dic 2011: \$ 261,806,071 - 6% ■ Dic 2012: \$ 781,577,032 - 16%	Se recomienda la depuración de los "SalDOS débitos por distribuir" y "SalDOS créditos por distribuir" entre cada Riesgo/Programa, de tal forma que se pueda analizar la situación financiera de cada riesgo con información real de cada Riesgo/Programa. Realizar el siguiente proceso: 1. Crear un proyecto de la CSS, donde se requiera la depuración de los saldos por aplicar de la CSS por unidad ejecutora.	Exactitud de las cifras individuales por Riesgo/Programa	✓		✓			Presentación inadecuada de los Estados Financieros a nivel individual de cada Riesgo/Programa, ya que al momento de analizar la información financiera por Riesgo/Programa los Activos y Pasivos están sobre-valorados por estas transacciones, las cuales corresponden a transacciones inter-riesgo que no han sido compensadas.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
		■ Dic 2013: \$ 1,254,929,151 - 21% ■ Dic 2014: \$ 479,137,925 - 7% Dichos conceptos corresponden a cuentas por cobrar y por pagar entre los diferentes riesgos que no han sido compensados por la Dirección de Finanzas, ya que no se cuenta con una seguridad de que los registros están asignados a los riesgos correctos, y por lo tanto no pueden ser neteadas para depurar los montos entre cada Riesgo/Programa.	2. Solicitar los servicios de un ente independiente que pueda señalar los errores en clasificación de riesgos de las diferentes partidas y proceder a corregirlos. 3. Considerar las recomendaciones en la sección de Reportes REP-1-01 y REP-1-02 para evitar que estas situaciones se repitan. 4. Una vez identificada las cuentas y a qué riesgo corresponden, deben transferirse al rubro Cuentas por Cobrar / Pagar entre riesgos. 5. Solicitar al Departamento de Finanzas que realice la compensación de las partidas entre riesgos.								
REP-3-02	Distribución manual de los montos de Caja y Banco	Cuando se realiza la confección de los Estados Financieros, hay conceptos/rubros que se distribuyen manualmente entre cada Riesgo/Programa, ya que cuando se bajan los saldos del Mayor General de SAFIRO, la distribución que trae entre Riesgo/Programa no es la correcta. Por lo tanto, el jefe de contabilidad especial, en base en su conocimiento histórico de la institución, distribuye a los diferentes Riesgos/Programas los saldos de cuentas tales como "Caja y Banco", ya que en los Riesgos/Programas 2, 3, y 4 aparecen con signo contrario a su naturaleza.	1. Establecer formalmente en conjunto con la Contraloría General de la República (en adelante CGR) la distribución de los saldos en los distintos riesgos. Esta distribución debe quedar por escrito a través de un acta o procedimiento. 2. Revisar y corregir de ser necesario la configuración establecida para la distribución de los riesgos según lo establecido en conjunto con la CGR. 3. Diseñar e implementar controles adecuados para la preparación de las conciliaciones bancarias con el objetivo de que sean confeccionadas oportunamente. 4. Asignar una cuenta bancaria para cada Riesgo/Programa para que se administre sus Ingresos y Egresos para cada Riesgo/Programa. 5. Hacer un análisis del desempeño financiero por cada Riesgo/Programa.	Integridad y exactitud del efectivo disponible por cada Riesgo/Programa.			✓			Desconocimiento de la disponibilidad del efectivo por Riesgo/Programa, debido a que al momento de asignar el monto del efectivo en los Estados Financieros a cada Riesgo/Programa los asigna directamente de forma manual a la Cuenta General 1. Además, se aumenta la posibilidad de ocasionar errores en la preparación de los Estados Financieros, porque en la Cuenta General 1 pueden asignar los fondos de los otros Riesgos/Programas, durante la asignación manual de las cuentas a cada Riesgo/Programa que realiza el Departamento de Contabilidad.	Alta
REP-3-03	No hay preparación de Flujo de Efectivo para el año 2014	Para los años dentro del alcance de este proyecto, observamos que en los Estados Financieros al 31 de diciembre 2014, no se confeccionó el estado de Flujo de Efectivo. Según nuestras entrevistas, se nos informó que las fórmulas de la hoja de trabajo que se preparaba para confeccionar el Estado de Flujo de Efectivo se borraron por error y no se pudieron recuperar.	Preparar nuevamente la hoja de trabajo realizando los siguientes pasos: 1. Asignar a una persona del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros para que construya la hoja de trabajo requerida para el Estado de Flujo de Efectivo. 2. Determinar el saldo inicial de efectivo de la CSS. 3. Determinar la cantidad de dinero en efectivo que se genero a través de sus operaciones. 4. Determinar la cantidad de efectivo que la CSS ganó o gasto en sus actividades de inversión. 5. Determinar la cantidad de efectivo que la CSS recaudó (uso) a través de sus actividades de financiamiento. Recordamos que el capítulo IV del Manual General de Contabilidad Gubernamental en su Artículo 4 "Informes Financieros" establece los	Integridad y exactitud de los cambios en el efectivo y equivalente de efectivo en un período disponible por cada Riesgo/Programa.			✓			El usuario de los Estados Financieros no tiene visibilidad del uso del efectivo en la entidad, debido a que actualmente no se pueden verificar los cambios que hubo en el efectivo de un periodo a otro, y no se puede analizar a nivel operativo, de inversión y financiamiento los incrementos o disminuciones del efectivo que maneja la CSS.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			informes que deben presentar las Instituciones Gubernamentales.								
REP-3-04	Dificultades en la preparación de los Estados Financieros por fondos que no corresponden a la CSS	Cuando se realiza la confección de los Estados Financieros, los analistas encargados en su preparación deben excluir de forma manual las cifras de la Sociedad FI 1.10 (CSS) que corresponden a Fondos de Jubilaciones del PRAA, SIACAP, IRHE, INTEL y un Fondo Complementario de otras entidades. Estos fondos fueron entregados a la CSS para su administración, sin embargo actualmente están incluidas como riesgos adicionales en su contabilidad, lo que dificulta la tarea de la preparación de los Estados Financieros, ya que aunque estos se extraen al momento de usar el Balance de Prueba, las cifras igual causan desbalances en la situación financiera de la CSS y de tal forma que se debe de estar corrigiendo las diferencias causadas por estos fondos.	1. Solicitar los servicios de un Proveedor de SAP para que se configure en el sistema SAFIRO que estos Fondos no sean incluidos en la sociedad 1.10 (posiblemente como otra FI o División) para evitar que se extraigan sus cifras al momento de extraer los balances de prueba por Riesgo/Programa para la preparación de los Estados Financieros. 2. Una vez se configure correctamente estos Fondos en SAFIRO, se debe verificar si la información contable que trae sea la correcta y que no traiga información de dichos fondos. 3. Solicitar que el SAFIRO genere reportes separados para dichos Fondos.	Integridad y exactitud en el balance de prueba que se utiliza para la confección de los Estados Financieros				✓		El Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros incurre en tiempo adicional cuando deben depurar la data que trae los fondos que maneja la CSS pero que no forman parte de su patrimonio. Errores humanos podrían ocurrir al momento de este ejercicio, así como retrasos significativos en la preparación del informe.	Media
REP-4-01	Creación de registros sin asignación de Riesgo/Programa	Observamos que durante el proceso de cierre se identifican las transacciones que tienen Riesgo/Programa en blanco (ej.: una Unidad Ejecutora no asignó un Riesgo/Programa) que en su mayoría corresponden a Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar e Inventario. Una vez identificadas estas transacciones por el Analista de Contabilidad, el Jefe de Contabilidad realiza los siguientes procesos: • Procede a crear en SAFIRO un acreedor universal llamado DUMMY • Asigna todas las transacciones identificadas al acreedor DUMMY • En el caso de que se identifique a qué Riesgo/Programa va la transacción se corrige en ese momento; sin embargo, todas las demás transacciones que no son identificadas y aparecen como riesgo en blanco son asignadas al Riesgo/Programa 1 (administración). A continuación se detallan los montos que presentaba el acreedor Dummy para la cuenta 3210201601 asignado en el Riesgo 1 en los siguientes años: Dic 2011: no se reporto esta situación 2012 = B/.2,275,589 2013 = B/.136,917 2014 = B/.446,697 Dichos montos debían ser investigados por las unidades ejecutoras para asignarlos en el riesgo correcto. Sin embargo, a la fecha este ejercicio no se ha realizado.	Para la depuración de la cuenta "Dummy" por Acreedor se realizarán los siguientes pasos: 1. Departamento de Contabilidad debe distribuir entre las unidades ejecutoras los registros que ocasionaron la creación del Dummy, por tener el campo de riesgo en blanco. 2. Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración del acreedor universal DUMMY y asignen sus registros contables al Riesgo/Programa que corresponde. 3. Definir una fecha a partir de la cual, se active en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea un campo obligatorio. 4. Una vez definida la fecha, activar en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea obligatorio y que el registro de asientos contables no puedan ser ejecutadas sin colocar este dato. 5. Mensualmente, que las unidades ejecutoras revisen los registros de los contadores con el objetivo de subsanar cualquier registro errado. Documento formal a nivel nacional para que todas las unidades ejecutoras lo realicen.	• Evitar que la cantidad de registros con Riesgo/Programa en blanco siga aumentando. • Garantizar que todos los registros de asientos contables afecten los Riesgos/Programas que les corresponden. • Integridad y exactitud en los registros contables que realizan las unidades ejecutoras a nivel de cada riesgo y su presentación adecuada en los Estados Financieros.	✓		✓	✓	✓	Integridad, exactitud y presentación incorrecta por tipo de riesgo, ya que los registros de asientos contables no se asignan al Riesgo/Programa que les corresponde, impidiendo el análisis adecuado por Riesgo/Programa.	Alta

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-4-02	Creación manual de cuentas contables (Creación de Cuentas Nuevas)	Cuando se crean las estructuras /reportes y sus notas en la transacción FG15 (transacción usada para la creación de estructuras / reportes y notas) para los Estados Financieros se les debe asignar manualmente las cuentas nuevas que han sido creadas. Este proceso le toma a la Analista de Contabilidad alrededor de un día o día y medio, al momento de la preparación de los Estados Financieros.	1. Establecer políticas y procedimientos (Manual de Catálogo de Cuentas) formal por escrito en donde se definan por tipo de cuenta a cuales notas, balance o cuadro de los Estados Financieros debe ir asociada para evitar una inadecuada asignación o errores durante la misma. 2. Parametrizar en la transacción FS00 para que al momento de la creación de las cuentas, el sistema permita establecer la estructura, nota, balance o cuadro de los Estados Financieros al que debe ir asociado dicha cuenta.	Presentación y revelación adecuada de los Estados Financieros básicos y notas que lo acompañan.			✓	✓		Atrasos en la confección de los Estados Financieros. Existe el riesgo de que las cuentas nuevas que no sean consideradas al momento de la preparación de los Estados Financieros y notas, esto podría generar errores significativos en la presentación y revelación de los Estados Financieros y notas que lo acompañan. Errores en la toma de decisiones de los usuarios de los Estados Financieros.	Media
REP-4-03	Cifras incorrectas de los saldos comparativos del año anterior	Cuando el sistema SAFIRO genera las estructuras/reportes para los Estados Financieros y sus notas traen las cifras del periodo anterior incorrectas, por lo tanto no se puede visualizar los saldos comparativos (saldo actual contra saldo anterior) adecuadamente.	1. Investigar en la configuración de SAFIRO el motivo por el que las tablas de las estructuras no están cargando las cifras correctas del periodo anterior. 2. Corregir en SAFIRO para que muestre los saldos comparativos del año anterior correctamente.	Presentación adecuada de las cifras comparativas de los Estados Financieros de la entidad.			✓	✓	✓	Imposibilidad de realizar un análisis comparativo de los saldos a causa de la inexactitud de los mismos. Al momento que el usuario hace su análisis de los Estados Financieros, si no puede comparar las cifras del año actual con las cifras del año anterior, se imposibilita llegar a una conclusión correcta sobre las variaciones, y el desempeño financiero de la entidad durante el periodo en revisión.	Media
REP-4-04	Ausencia de reportes de gestión	La parametrización actual de SAFIRO no permite visualizar reportes que se requiere para el análisis y preparación de los Estados Financieros como lo son: • Mayor General por Riesgo • Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas • Balanza de prueba por riesgo	Verificar que desde el sistema SAFIRO se puedan generar los siguientes reportes de forma correcta: 1. Saldos de cuentas de mayor por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para obtener los resultados deseados por riesgo. 2. Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas: Verificar la configuración en SAFIRO para que se determine el motivo por el que las tablas de las estructuras no están trayendo las cifras del periodo anterior correctas. 3. Balanza de prueba por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para generar los resultados por tipo de riesgo. Adicionalmente, el Departamento de Contabilidad nos informó que requieren otro tipo de reportes de gestión como son los siguientes: • Cuentas por cobrar por acreedor • Saldos de los préstamos hipotecarios por cobrar • Bienes y raíces • Construcciones en proceso • Información de la ejecución presupuestaria • Estado de proveedores • Informe de los gastos • Informe de recaudación por riesgo	Integridad y exactitud en la información financiera utilizada a nivel de riesgo para el análisis del desempeño financiero de la CSS incluso cuando se requiera por unidad ejecutora.			✓	✓	✓	Tiempo adicional y posibles errores humanos al momento de trabajar la confección de los Estados Financieros, porque cuando se genera el mayor general o la balanza de prueba, SAFIRO no genera esta información por riesgo, por lo que el Departamento de Contabilidad debe usar otra transacción para construir una tabla dinámica con la que preparan los Estados Financieros Adicionalmente, al no manejar los auxiliares o detalles de algunas cuentas en SAFIRO, no se puede monitorear cuáles transacciones se van registrado en las cuentas y si hay un desbalance entre mayor y auxiliar que deba ser corregido.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-4-05	Falta de disponibilidad y uso de una herramienta de Business Intelligence para la generación automática de los Estados Financieros	Durante la migración de SAFIRO, se estableció que la herramienta de Business Intelligence (BI) generaría de forma automática los Estados Financieros. Esta herramienta no fue proporcionada al Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros. Posteriormente, el data warehouse donde estaba la configuración de las tablas y datos se perdieron y solamente se recuperaron dos reportes.	Se recomienda que la CSS solicite lo siguiente: 1. Buscar en las estructuras que se guardaron al momento de la Migración a SAFIRO para verificar si se pueden recuperar las tablas que se configuraron para la generación de los Estados Financieros. 2. Solicitar el apoyo de un especialista en SAP/Business Intelligence para que configure las estructuras dentro de la nueva versión de la herramienta. 3. Que el Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros comunique al especialista todos los requerimientos necesarios que deben tener los Estados Financieros. 4. Una vez configurada la herramienta, que se configure para que envíe Estados Financieros trimestrales al Departamento de Contabilidad y al Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros.	Presentación oportuna y automática de los Estados Financieros de la CSS			✓	✓	✓	El atraso en la emisión de los Estados Financieros puede incrementarse, ya que día a día se deben realizar muchos procesos manuales y de revisión adicional para la confección de los Estados Financieros depende de que varias áreas envíen información en Excel la cual pudiera contener errores que no sean identificados.	Alta
REP-5-01	Inapropiada Estructura Organizativa en el módulo FI	En la revisión de puntos de configuración de SAFIRO, identificamos que las Divisiones no se definieron como parte de la Estructura Organizativa del módulo FI (una División corresponde al área de negocio o línea de operación, de la sociedad financiera, en que son analizados los resultados de las operaciones).	Definir las Divisiones (sugerimos relacionarlas a los Riesgos/Programas) como parte de la estructura financiera del módulo FI.	Correcta clasificación de la información que se generará con las operaciones diarias.					✓	Dificultad en obtener información financiera de los Riesgos/Programas confiable, específica y oportuna, para cubrir la necesidad más importante de la CSS.	Alta
REP-5-02	Falta de vinculación del campo "División" en escenario de Balances por División	Se observó que al revisar el punto de configuración operaciones contables (componente de Desglose por Documento), en el caso de escenarios de Balances por División (Riesgo/Programa), se hace uso del campo "División" a pesar de que el mismo no se encuentra definido dentro de la estructura organizativa del módulo FI.	Activar de forma integral el componente Desglose por Documento, para obtener asignación derivada de forma estándar y automática para las clasificaciones de Riesgos/Programas en asientos financieros.	Información veráz e íntegra de los documentos relacionados a los Riesgos/Programas en los asientos financieros.					✓	Dificultad en obtener información financiera de los Riesgos/Programas confiable, específica y oportuna, para cubrir la necesidad más importante de la CSS.	Media
REP-5-03	Activación incompleta del escenario Desglose por Documento	En el escenario Desglose por Documento los campos, "Segmentos" y "División" no están definidos como campos obligatorios y en el caso del campo "División" no se encuentra activo para reportes (ej.: Balance General).	Usar validaciones y Exits de datos para derivar automáticamente los Riesgos/Programas en operaciones netamente Financieras.	Salos de balances de cada Riesgos/Programas confiables.					✓	Continuar generando Reportes con datos incompletos sobre los Riesgos/Programas generando trabajo innecesario al personal de Contabilidad.	Media
REP-5-04	Formalizar la documentación de procesos y políticas contables	Se nos informó que la documentación de los procesos que se tienen actualmente en la CSS describen los procedimientos que se llevaban a cabo con el uso del sistema Mainframe. Los procesos que se llevan a acabo en el sistema SAFIRO serán documentados una vez el sistema este funcionando adecuadamente.	Solicitar al Departamento de Procesos la documentación, comunicación y aprobación de los manuales, políticas y procedimientos según los procesos actualizados en SAFIRO para los sub-procesos de Auxiliares, Mayores, Consolidación de la Información Financiera, y Reporte Financiero. Independientemente de que en el futuro dichos procesos sufran actualizaciones o mejoras. Esto debido a que se debe contar con una	Eficiencia en los procesos de las transacciones contables, ya que se contaría con procesos documentados que guiarán a los analistas contables a realizar sus funciones, incluso en el caso de que deban ser reemplazados de sus puestos.			✓			Al no tener los procesos adecuadamente documentados, pueden ocurrir errores humanos al momento de procesar las transacciones en la contabilidad o puede perderse el conocimiento que tienen las personas que ejecutan los procesos en el día a día, en el caso en que se fueran de la CSS.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			descripción de los procesos a niveles de rol, area y actividades realizadas por estos equipos con el objetivo de capacitar a nuevos colaboradores, y tener el conocimiento de los colaboradores actuales documentados, entre otros.								
REP-5-05	No se lleva a cabo una adecuada administración de incidentes	Los incidentes y problemas del sistema SAFIRO en especial los relacionados a temas de Contabilidad, que son reportados por los usuarios de las unidades ejecutoras, son canalizados a una mesa de ayuda. No obstante, en algunos casos la CSS no cuenta con la capacidad de resolución de casos. Adicionalmente, no todos los incidentes son registrados para darles el seguimiento adecuado hasta su resolución En ocasiones cuando se dan incidentes de Nivel 1 (incidentes simples que son resueltos por un soporte técnico general), la mesa de ayuda y en ocasiones el Jefe de Contabilidad pueden resolver los incidentes, pero en la mayoría de los casos los incidentes Nivel 2 (incidentes resueltos soporte funcional especializado) y Nivel 3 (incidentes que requieren de una revisión por parte del fabricante), quedan desalentados por la falta de personal y conocimiento técnico del sistema SAFIRO.	Se recomienda que la CSS establezca cuales son las funciones y responsabilidades de la mesa de ayuda, desarrollar una estructura de mesa de ayuda que permita llevar una adecuada administración de los incidentes reportados por los usuarios del sistema SAFIRO garantizando: 1. El registro o reporte de los incidentes a nivel nacional 2. Segregar los incidentes considerando: Tipo de incidente, prioridad e impacto 3. Asignar los incidentes para ser resueltos dependiendo del tipo de incidente 4. La asignación del incidente al personal que le dará seguimiento hasta la solución del incidente. Definir una política formal por escrito en donde se formalice el uso de la mesa de ayuda para reportar los incidentes del sistema SAFIRO a nivel nacional. Esta política debe ser comunicada a todas las unidades ejecutoras y personal correspondiente.	Facilidad para darle seguimiento a los incidentes reportados permitiendo que los incidentes de mayor importancia sean resueltos, mejorando notablemente el funcionamiento del sistema.	✓	✓	✓			Problemas en el sistema que pueden continuar a causa de que no se tiene visibilidad de los incidentes de mayor importancia que hayan sido reportados, el cual su resolución represente una mejora en el funcionamiento del mismo.	Baja
REP-5-06	La CSS no cuenta con personal especializado en SAP para la resolución de los incidentes reportados	La CSS no cuenta con un ABAP para darle soporte a nivel funcional a la aplicación SAFIRO de tal manera que pueda solucionar los incidentes reportados por los usuarios del sistema.	1. Contratar de manera temporal a un especialista en SAP para resolver los incidentes ya reportados que son de mayor prioridad para el mejoramiento del sistema. 2. Crear sesiones de trabajo entre el especialista de SAP y el personal de Tecnología de la CSS en donde se pueda ir capacitando al personal en los temas relacionados a la programación en ABAP, dar soporte a nivel funcional (aplicación) y continuar con la resolución de los incidentes.	Los incidentes reportados y que son mayor importancia serán resueltos oportunamente representando una mejora en el funcionamiento del sistema SAFIRO.			✓			Imposibilidad de ir adecuando el sistema a las necesidades actuales de la CSS, lo que representa que se contará con un sistema ineficiente, con muchas fallas y subutilizado que al final no ira de la mano con las funciones propias del CSS.	Baja
REP-5-07	El sistema SAFIRO configurado en la CSS no cuenta con un ambiente de calidad actualizado con respecto al ambiente de producción	Se nos informó que el ambiente de calidad configurado se encuentra desactualizado y no esta en linea con la información que se tiene en el ambiente de producción	1. Establecer el personal que estará a cargo de la actualización y mantenimiento del ambiente de calidad. 2. Establecer una política de cambios a programas en donde se detalle los procedimientos a seguir para la solicitud de requerimientos, autorización de los cambios, Uso del ambiente de calidad para la certificación de las pruebas y autorización de los cambios para ser migrados del ambiente de calidad al ambiente de producción. 3. Establecer un procedimiento formal por escrito de uso interno en donde se detallen los pasos para la actualización del ambiente de calidad. El mismo debe indicar:	• Ambiente de SAFIRO disponible para la realización de pruebas en caso de que se realicen nuevas parametrizaciones que requieran de una aprobación previa a la implementación de dichas cambios en el ambiente de producción. • Adecuada administración de los cambios para garantizar que los cambios realizados son debidamente revisados y aprobados antes de su implementación en el ambiente de producción.			✓			Todos los cambios o adecuaciones realizadas al sistema SAFIRO se realizarían directamente en el ambiente de producción evitando que el mismo pueda ser revertido en caso de que se requiera de alguna corrección.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			- Frecuencia en que se debe llevar a cabo la actualización del ambiente de calidad con la información del ambiente de producción de tal manera que el mismo sea utilizado en caso de que se requiera de la realización de pruebas. - El procedimiento técnico en SAFIRO para llevar a cabo la actualización del ambiente de calidad. - Personal a cargo de realizar la actualización y darle mantenimiento al ambiente de calidad.								
REP-5-08	Poco conocimiento en la administración de usuarios del sistema SAFIRO	Se observó que el personal encargado de la administración de usuarios de SAFIRO posee poco conocimiento en el uso de la aplicación para llevar a cabo dicha labor.	- Establecer formalmente por escrito el área y personal que estará encargado de la administración de usuarios de SAFIRO. - Contratar temporalmente a un especialista de SAP que les brinde capacitación a través de sesiones de trabajo al personal encargado de la administración usuarios de SAFIRO. - Documentar para uso interno el procedimiento que se lleva a cabo a nivel de la aplicación SAFIRO para la administración de usuarios. - Establecer formalmente y por escrito los procedimientos establecidos para adecuada solicitud, autorización, modificación y desactivación de usuarios en SAFIRO. - Establecer formalmente una política administración de usuarios de SAFIRO el cual debe ser notificado a todas las unidades ejecutoras.	Adecuada administración de usuarios			✓			- Deficiencias en la administración de usuarios del sistema por desconocimiento de la aplicación. - Riesgo de establecer accesos incorrectos a los usuarios del sistema, los cuales podrían permitirles ejecutar más o menos funciones que las que su puesto de trabajo requiere.	Media
REP-5-09	Usuarios con roles de superusuarios de SAFIRO	Durante la revisión del listado de usuarios en el sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios el cual tienen asignado el rol de SAP_ALL (rol superusuario de la aplicación SAFIRO) Y Z_SAP_ALL (copia del rol SAP_ALL, adquiriendo los mismos permisos).	- Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para el uso de la cuenta de usuario superusuario SAP_ALL. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la institución. - Contratar a un especialista para realizar lo siguiente: - Revisión de todos los roles que pueden tener asignado transacciones del rol SAP_ALL. Una vez identificado, dar de baja a dichos roles. - Revisión y desactivación de los usuarios que no deben tener asignado roles de superusuarios - Establecer un procedimiento formal por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a través de la cuenta de superusuario	- Previene y reduce el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en la CSS. - Control de accesos transaccionales y de manejo de información.	✓		✓	✓		- Riesgo de un posible acceso no autorizado, modificación o eliminación de información sensible y/o información confidencial, debido a la falta de controles adecuados de seguridad para las contraseñas de los usuarios, lo que facilita que puedan ser descifrados u obtenidos por usuarios malintencionados. - Riesgo de establecer derechos de acceso incorrectos para los usuarios, lo que les permitiría realizar más o menos funciones de las que su trabajo requiere y no disponer de documentación que justifique el motivo de dicha asignación. - Acceder a información sensible que no vaya de acuerdo a sus funciones realizadas.	Baja

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
REP-5-10	Usuarios con acceso a los roles y transacción que permiten abrir o cerrar periodos contables	Durante la revisión del listado de usuarios del sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios de distintos departamentos con los roles y transacción que permite abrir y cerrar periodos contables. Durante nuestras entrevistas se nos informó que esta función unicamente la lleva a cabo el personal del departamento de Contabilidad especial.	1. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de FI que permite abrir y cerrar periodos contables, al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 2. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. 3. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	• Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información financiera. • Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en el sistema SAFIRO. • Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en el sistema SAFIRO.	✓		✓	✓		• Personal no autorizado con acceso a habilitar el sistema para el registro de transacciones o modificaciones contables en periodos que no le corresponde. • Posible riesgo de que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Baja
REP-5-11	Usuarios con acceso a los roles y transacción que permiten crear nuevas cuentas contables	Durante la revisión del listado de usuarios del sistema SAFIRO se determinó que existen usuarios de distintos departamentos con los roles y transacción que permite crear nuevas cuentas contables. Durante nuestras entrevistas se nos informó que esta función unicamente la lleva a cabo el personal del Departamento de Contabilidad especial.	1. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a las transacciones del módulo de FI que permite la creación de cuentas contables nuevas ,al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 2. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones 3. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	• Mejorar el nivel de confianza en el sistema SAFIRO y la información financiera. • Tener una seguridad razonable sobre el nivel de autenticidad y autorización de las transacciones registradas en SAFIRO. • Alineamiento de las funciones del personal con los derechos que deben tener en SAFIRO.	✓		✓	✓		• Riesgo de creación de cuentas contables que no pertenecen al catalogo de cuentas por falta de restricción en los derechos de accesos. • Posible riesgo de que usuarios no autorizados tengan acceso a consultar, divulgar, modificar o eliminar información sensitiva y/o confidencial de la Institución.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
EO-01	Los descripciones de puestos, roles y responsabilidades no fueron actualizados y alineadas de acuerdo a los cambios en sistema SAFIRO	La descripción de puestos y detalles de los roles y responsabilidades para los usuarios de SAFIRO no se encuentran alineados con sus funciones diarias. Los roles y descripciones de puestos no han sido oficialmente actualizados desde 1987. Se realizó una estructuración de posiciones durante el 2010, y esta fue aprobada por junta directiva. Las descripciones de puestos utilizadas fueron las mismas que en 1987. El sistema SAFIRO fue implementado en 2012.	Se recomienda realizar actualización de roles considerando todas las asignaciones y roles que fueron asignados que tienen en el sistema SAFIRO.	La descripción de puesto y sus roles estarán alineados con sus responsabilidades actuales.		✓				- Al no alinear las funciones, los usuarios con incertidumbres en las actividades que deben realizar. - Sin la asignación oportuna de roles y responsabilidades es muy difícil lograr la rendición de cuentas.	Alta
EO-02	Delegación en ciertas ocasiones a otros colaboradores de responsabilidades de los jefes asociadas a SAFIRO	El sistema SAFIRO requiere que los jefes estén personalmente interactuando en SAFIRO a través de ciertas transacciones. Eso permite que SAFIRO refleje y mantenga el nivel de responsabilidad y gobernanza que desea la CSS. Hemos encontrado ocasiones en donde esta responsabilidad dentro del SAFIRO ha sido transferida por los jefes a mandos inferiores. Esto sucede cuando le habilitan a mandos inferiores realizar transacciones que no son las adecuadas para su perfil.	Se recomienda: - Reactivar usuarios en SAFIRO a jefes. - Realizar capacitaciones para actualizar y refrescar el conocimiento del sistema. - Desarrollar una campaña de promoción de beneficios del sistema con el objetivo mitigar rechazos e informar sobre funcionalidades del mismo.	- Los jefes entenderán el proceso completo y como funciona el sistema. - Los jefes pueden sacar mayor provecho de SAFIRO - La CSS puede contar con un entorno controlado, transparente y estructurado de acuerdo a sus necesidades.		✓				Inexistencia de segregación de funciones adecuadas que permitan la trazabilidad de los usuarios ejecutando y revisando las transacciones en el sistema.	Media
EO-03	No se gestiona oportunamente el nivel de conocimiento y capacidad de los usuarios finales del sistema SAFIRO	Al revisar la información relacionada a las capacitaciones identificamos lo siguiente: - El control de las capacitaciones no fue adecuado y no existen listas de asistencias a las capacitaciones. De esta manera no se puede comprobar la participación de los usuarios en las mismas. - En los últimos años se han realizado capacitaciones específicas de diferentes procesos y funciones del sistema SAFIRO para mitigar las mayores dificultades del usuario en diferentes procesos. Sin embargo solo se mantiene un registro de la jornada realizada en 2016. - Los usuarios indican que las capacitaciones no se las dieron a personal adecuado, esto no se puede comprobar si no se verifican las listas de asistencia. - Los usuarios actuales indican que los usuarios que fueron capacitados ya no laboran en la institución, esto no se puede comprobar sin la existencia de las listas de asistencia. - No se documentó un plan de capacitación a usuarios finales, solo para los capacitadores (Train the trainers)".	- Es importante realizar una jornada de capacitación donde se actualicen a todos los usuarios en cuanto a las funcionalidades del sistema por área y roles. - Esta capacitación debe enfocarse en que cada usuario pueda entender el sistema de una manera integral. - Los usuarios deben realizar las transacciones con claridad de que cuentas contables, riesgos y que unidades ejecutoras deben utilizar considerando los diferentes módulos que tiene el sistema SAFIRO y los sistemas utilizados para la realización del inventario.	- Se capacitará adecuadamente a los usuarios de SAFIRO y se logrará aclarar dudas acerca de las funcionalidades del sistema. - La capacitación continua permite aumentar la capacidad de la CSS en mejorar sus operaciones.		✓				Al no ser capacitados los usuarios continuarán con poco conocimiento acerca del buen uso del sistema y son propenso a cometer errores que afectaran un registro confiable.	Media
EO-04	No cuentan con manuales de uso del sistema por módulo	Al realizar las entrevistas los usuarios nos informaron que no cuentan con manuales para el uso del sistema. El equipo implementador de SAFIRO, realizó instructivos para los capacitadores, pero los mismos no fueron distribuidos a los usuarios finales, ni a los que participaron en las capacitaciones. De igual manera se nos indicó que se habían colgado algunos manuales en intranet, pero los usuarios lo desconocen. De igual manera los usuarios con mejor manejo y conocimientos del sistema han creado guías internas para sus compañeros.	- Es importante crear manuales de usuarios con todas las funciones del módulo para asegurar que los usuarios están realizando correctamente sus tareas y tengan el material de apoyo. Al ser creados estos manuales deben ser distribuidos a todos los usuarios y los mismos deben estar disponibles a todos de manera electrónica. - Se puede considerar en adición a los manuales un entorno de aprendizaje más eficiente donde se permite la actualización de los manuales y los procedimientos en línea. Este entorno se puede también usar como base para la colaboración y intercambio de prácticas dentro de la CSS.	El personal contará con material de apoyo para realizar sus funciones diarias.		✓				- Errores por uso incorrecto del sistema y/o no aprovechar al máximo las funcionalidades que permite el sistema. - No se puede compartir experiencia de manera eficiente y eficaz.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
EO-05	Plataforma de e-learning no fue utilizada al máximo y la licencia para el uso de la plataforma se encuentra vencida	E-learning fue una herramienta adquirida para lograr brindar rápidamente capacitaciones a los usuarios. Todas las capacitaciones de los módulos se lograron desarrollar, sin embargo no se utiliza para la capacitación del personal desde el año 2013. Actualmente la licencia de la misma se encuentra vencida.	Es importante que se reactive la licencia de e-learning o adquirir alguna plataforma similar, donde se puedan desarrollar clases y que los usuarios la puedan acceder en la comodidad de su puesto y rápidamente a las capacitaciones del sistema.	Al utilizar las capacitaciones electrónicas se logrará: - Capacitar una mayor cantidad de usuarios en un menor tiempo. - Asegurar que todos los usuarios vayan a su ritmo y que entiendan a plenitud los diferentes procesos relacionados a las diferentes transacciones. - Las capacitaciones estarán accesibles las 24 horas. - Reducción de costos. - Se podrá monitorear las funcionalidades que causan mayor dificultad.		✓				- Los usuarios serán parte de una extensa lista de espera para ser capacitados. - Altos costos relacionados a la movilización. - Las capacitaciones tendrán barreras geográficas.	Media
EO-06	La mesa de ayuda no cuenta con una plataforma de servicio	Al realizar entrevistas al personal de la mesa de ayuda detectamos que no existe una manera formal por la cual los usuarios puedan realizar preguntas o reportar incidencias. De igual manera tampoco se puede tener un control formal de las mismas.	Es importante: - La mesa de ayuda cuente con las herramientas para brindar el soporte adecuado. - Esto se puede lograr implementado una plataforma de servicio y re-estructurar el departamento de mesa de ayuda como un centro de atención al cliente. - Las incidencias deben estar organizadas por módulos, complejidad, entre otras y se debe llevar un control de tiempo de respuestas. - Para realizar esto es importante brindar capacitaciones de atención al cliente a los colaboradores de la mesa de ayuda.	Al implementar esta recomendación se logrará: - Tener un control de las incidencias y principales inquietudes de usuarios. - Los usuarios podrán obtener respuestas oportunas a sus inquietudes. - Se podrá detectar si hay inquietudes sin resolver. - Acceso rápido a cada uno de los usuarios.		✓				Los usuarios no podrán utilizar una herramienta donde logren detallar formalmente todas sus inquietudes acerca del sistema y que se les de seguimiento la resolución de las mismas.	Media
EO-07	La mesa de ayuda no cuenta con una cantidad de personal adecuada para atender a todos los usuarios existentes	Al visitar las instalaciones de la mesa de ayuda observamos muy poco personal. Esto genera dificultades al atender a la cantidad actual de usuarios.	Se les recomienda tercerizar esta función donde logren contar con personal que sea especializado en atención al cliente y entrenarlos en el uso del sistema y manejo de transacciones gubernamentales para que brinden atención a todos los usuarios.	Al implementar esta recomendación los usuarios serán atendidos con mayor prontitud y eficiencia.		✓				Los usuarios continuarán con dificultades para obtener respuestas oportunas.	Media
EO-08	Usuarios no conocen la existencia de la mesa de ayuda o cómo se debe contactar a la misma	Durante las visitas los usuarios manifestaron que desconocen que la CSS cuenta con una Mesa de Ayuda, los números de contacto o correos electrónicos para contactar y utilizar los servicios de la mesa de ayuda.	Al realizar los cambios a la estructura y procesos de la mesa de ayuda es importante que se realice una campaña de promoción del uso de la misma.	Usuarios conocerán cómo usar la mesa de ayuda adecuadamente.		✓				Los usuarios seguirán si conocer cómo contactar la mesa de ayuda y obtener asistencia.	Media
EO-09	No se realizaron las sensibilizaciones completas para promover los cambios en el sistema y adecuada por los diferentes niveles de audiencia	Al revisar el plan de comunicación nos percatamos que no fueron considerados todos los usuarios afectados por el cambio cómo audiencia y no existe evidencia de la ejecución del mismo. Se desarrollaron actividades de iniciación del proyecto, pero no se realizaron actividades de seguimiento y reforzamiento al mismo. Al preguntarles a los usuarios de su conocimiento acerca de SAFIRO y las razones para usarlo, los mismos se consideran confusos.	Es importante: - Realizar una campaña de promoción de SAFIRO, esta campaña debe incluir los principales objetivos del sistema SAFIRO, los beneficios obtenidos y por obtener con el buen uso del sistema, las mejoras realizadas y próximas a realizar. - Evaluar los canales de comunicación que utilizan y las diferentes audiencias, para planificar actividades dirigidas a los diferentes grupos de acuerdo a sus necesidades.	Usuarios serán adecuadamente informados acerca de los objetivos, funcionalidades, beneficios, entre otros aspectos del sistema SAFIRO.		✓				Los usuarios continuaran confundidos acerca de lo que implica el uso del sistema SAFIRO, desconoceran diversas funcionalidades y sus beneficios.	Media

Código	Hallazgo u oportunidad de mejora	Descripción del hallazgo u oportunidad de mejora	Recomendación	Beneficio	Perspectiva					Impacto	Complejidad
					A&R	EO	P	I&C	D		
			3. Dirigir los mensajes claves por diferentes canales y repetir la transmisión de los mismos en diferentes fases, para asegurar una comprensión adecuada.								
EO-10	No se trató de mitigar la resistencia al cambio al momento de implementar el sistema	Al realizar entrevistas a usuarios los mismos nos dicen que hay mucha resistencia al sistema pero no se realizan ninguna actividad específica para mitigarla. Al revisar la documentación del proyecto para los años 2012,2013 y 2014, no encontramos evidencia de las actividades realizadas, para mitigar las inquietudes específicas y críticas de los usuarios.	Al los usuarios trabajar con un sistema con el cual no se sienten cómodos, reflejan esas incomodidades por medio del rechazo al sistema. Es importante realizar talleres de motivación donde puedan ventilar esas incomodidades.	Tendremos usuarios con sentimientos de haber sido escuchados lo que hará que tengan una actitud de aceptación.		✓				Al no actuar para mitigar la resistencia los usuarios seguirán aprensivos al cambio.	Media
EO-11	No existen líderes funcionales por módulo	Al realizar las entrevistas y evaluaciones detectamos que no existen oficialmente líderes funcionales por módulo. Sin embargo si existen expertos de áreas.	Es importante desarrollar a más de un líder funcional por módulo para que sean los colaboradores encargados de todos los temas de su modulo y le de seguimiento a algún desarrollo necesario.	Representantes idóneos por cada uno de los módulos.		✓				Al no identificar líderes funcionales no se podrá contar con personal experto y que lideren los desarrollos necesarios.	Baja
EO-12	No existen agentes de cambio o comunicadores en las diferentes ubicaciones	Al realizar las entrevistas los colaboradores nos dicen que no cuentan con agentes de cambio o comunicadores en las diferentes áreas. Los agentes de cambios, campeones o comunicadores, son personal referente y de contacto en las diferentes áreas.apoyan como agentes comunicadores de cambios, mejores prácticas del sistema y aclaran dudas acerca del uso del sistema.	Es importante que se cree una red de agentes de cambio y expertos en el sistema en las diferentes ubicaciones, para que cada una de las áreas y regiones cuenten con un usuario experto y comunicador.	- Estos usuarios serán el primer contacto para resolver inquietudes y también el intermediario y replicador de comunicaciones. - Permite implementar un proceso de transformación integral e institucional a través de los agentes de cambio.		✓				- No se contarán con usuarios expertos y especializados en cada una de las áreas y regiones. - No hay personal que puede liderar el proceso de transformación de la institución.	Baja
EO-13	Desconocimiento actual de diversas funcionalidades de SAFIRO	Actualmente los usuarios desconocen diversas funcionalidades de SAFIRO.	Se recomienda: - Crear a nivel institucional una comunidad de colaboradores expertos, llamada centro de excelencia, en materia y en SAFIRO que pueden servir de base para aumentar la capacidad y conocimiento de SAFIRO en la CSS. - Detallar en los manuales y guías todas las funcionalidades de SAFIRO por módulo. - De igual manera, realizar una campaña con la promoción de estas guías.	- Colaboradores informados de todo lo que pueden realizar con SAFIRO. - Los colaboradores con más experiencia y conocimiento pueden ser incentivados para compartir su conocimiento en SAFIRO con otros usuarios finales.		✓				El conocimiento de los colaboradores seguirá limitado.	Media
EO-14	No se consideraron las partes interesadas adecuadas para realizar plan de capacitación y gestión del cambio	Revisando el análisis de partes interesadas, identificamos que solo se consideraron a los Directores y no todo al personal detectado como personal clave.	Entender la percepción de SAFIRO de todos los usuarios claves y realizar un nuevo análisis de partes interesadas.	Se podrá conocer el entendimiento y actitud de los diferentes líderes en cuanto a SAFIRO.		✓				No se detectará la actitud de los líderes y su entendimiento acerca de SAFIRO.	Baja

Contactos

Glenn Tjon

Socio

T +507 208-0700

E gtjon@kpmg.com

Halil Musa

Director

T +507 208-07000

E hmusa@kpmg.com

Ninneth Maestre

Gerente

T +507 208-07000

E nmaestre@kpmg.com

www.kpmg.com.pa



© 2017 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative (“KPMG International”) es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.





Mapa de Ruta

"SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)"

CAJA DE SEGURO SOCIAL

Agosto 2017

KPMG Panama

Contenido

1	Resumen Ejecutivo	3
2	Contenido del Reporte	5
3	Enfoque del Trabajo	7
4	Cuadro de Programas y Proyectos	8
5	Mapa de Ruta	20
6	Conclusión	28
7	Glosario de Términos	30
8	Anexo	33

1 Resumen Ejecutivo

Durante la tercera fase del proyecto “SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL (INVENTARIO Y REPORTES FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013 Y 2014)” se presentó el "Informe de Priorización de Oportunidades", en donde se desarrollaron las iniciativas en las áreas de Inventario y de Reporte Financieros con sus respectivos paquetes de trabajo.

Con base en las iniciativas que se detallaron en el tercer entregable, se identificaron una serie de programas y proyectos que servirán como base para la ejecución de las mismas y que tienen como objetivo lograr que la CSS tenga la capacidad de generar Estados Financieros confiables. Este entregable denominado “Mapa de Ruta”, organiza las iniciativas y sus paquetes de trabajo a través de programas y proyectos tomando en consideración su duración, secuencias y dependencias.

Este cuarto entregable es un informe donde se detallaran las alternativas (en función de programas y proyectos) y sus iniciativas en respectivos paquetes de trabajo y se definirá una hoja de ruta para la implementación de las diferentes iniciativas, dicha ruta de adopción debe ser validada y aprobada por la CSS. Para este fin se consideró trabajar con la metodología basada en Programas y Proyectos.

Es importante resaltar que las iniciativas que mostramos en este informe están asociadas a tiempos de implementación que consideran puntualmente que la CSS contará con personal dedicado a la implementación de cada programa y proyecto. Este personal dedicado debe contar con capacidad y experiencia necesaria para poder implementar las iniciativas. El tiempo de implementación no incluye tiempos asociados a revisión de temas con proveedores externos, apoyo o gestiones necesarias con la Contraloría General de la República u otras instituciones, ni tiempos en contrataciones de servicios o proveedores externos.

Como resultado del análisis se identificaron una serie de iniciativas que deben ser priorizadas para poder lograr el objetivo de la CSS. Entre las principales se destacan la Depuración de Datos, Integración de Sistemas y Fortalecimiento de los Controles y Procedimientos para las áreas de Inventario y Reportes Financieros. Por ejemplo se incluye los siguientes temas:

- Depuración de Datos: Gestionar la depuración de datos en los módulos de Activo Fijo e Inventario con respecto al Maestro de Materiales y otros datos maestros e implementar controles que aseguren su integridad. Adicionalmente, realizar los ajustes contables necesarios para obtener cifras confiables en la emisión de los Estados Financieros de la CSS.
- Integración de Sistemas: Las iniciativas asociadas a la integración de sistemas se consideran de las más prioritarias a implementar por la dependencia con otros proyectos. Esto contempla la creación de interfaces entre el sistema financiero SAP (SAFIRO) y los demás sistemas satélites que proporcionan información a SAP que son el sistema de Inventario WMS - LOGHOS, el sistema SIPE, los módulos que se mantienen en el Mainframe y el sistema SIS, entre otros.
- Adopción de Normas Internacionales: En la presentación de los Estados Financieros se debe considerar la adopción de Normas Internacionales para la Administración Financiera Gubernamental como las NICSP (Norma Internacional de Contabilidad para el Sector Público).
- Segregación de los Riesgos o Programas de la CSS: Incluye rediseñar la Estructura Organizativa del módulo de Finanzas (FI) del sistema SAFIRO para poder obtener Estados Financieros que reflejen la distribución correcta y acordada por Riesgo.
- Depuración de Perfiles y Accesos de Usuarios: Incluye gestionar los usuarios y sus niveles de accesos dentro de los sistemas a las transacciones de entrada de información financiera para asegurar la integridad de la información y la segregación de funciones.

- Actualización de Información requerida para los EEFF: Con base al alcance de nuestro análisis del proceso de emisión de Reportes Financieros el Programa de Actualización de Información requerida para la emisión de EEFF, que detallamos en este Informe, comprende el esfuerzo coordinado que deberá liderar la DENFA para asegurar que cuenta con información confiable y actualizada sobre: Inventario (ver de referencia la sección 4.1 de este informe), Estado de Flujo de Caja, Activos Fijos, Ingresos, Cuentas por Pagar y Saldos de los Riesgos/Programas. Cabe destacar que otras Firmas pueden identificar otros temas en las áreas que analizaron que serán importantes que la CSS atienda de manera coordinada y oportuna para también contar con información confiable y actualizada para la emisión de los EEFF.

El tiempo estimado de implementación de los programas y proyectos para las áreas de Inventario y Reportes Financieros es de 3 años, sin contemplar los tiempos asociados a revisión de temas con proveedores externos, apoyo o gestiones necesarias con la Contraloría General de la República u otras instituciones, ni tiempos en contrataciones de servicios o proveedores externos.

2 Contenido del Reporte

2.1 Propósito del Documento

El propósito de este documento, “Mapa de Ruta”, es presentar un informe donde se detallaran las alternativas (en función de programas y proyectos) y sus iniciativas en respectivos paquetes de trabajo. De igual manera, se definirá una hoja de ruta para la implementación de las diferentes iniciativas, dicha ruta de adopción debe ser validada y aprobada por la CSS con la intención de encaminar los esfuerzos para lograr la generación de Estados Financieros confiables de la CSS.

2.2 Alcance del Reporte

Este trabajo se enfoca en la adopción de una hoja de ruta de los programas y proyectos que permite determinar el orden de ejecución de las iniciativas identificadas en las áreas de Inventario y de Reportes Financieros.

2.3 Estructura del Documento

Este reporte ha sido estructurado en los siguientes capítulos:

- **Resumen Ejecutivo:** Presenta un resumen de los principales temas del trabajo realizado en esta fase del proyecto.
- **Contenido del Informe:** Define el propósito del documento, el alcance del trabajo, la audiencia, la estructura del documento y el uso de este informe.
- **Enfoque de Trabajo:** Presenta el enfoque que se estará utilizando para el desarrollo del informe del proyecto, el cual incluye el Cuadro de Programas y Proyectos, agrupación de iniciativas, secuencia, tiempo de ejecución y dependencias.
- **Cuadro de Programas y Proyectos:** Presenta los Programas y Proyectos para las áreas de Inventario y Reportes Financieros con la descripción de cada programa o proyecto, los responsables, las áreas involucradas, el tiempo de implementación estimada, su dependencia y referencia al tercer entregable.
- **Mapa de Ruta:** Es una representación gráfica del Cuadro de Programas y Proyectos en un Gráfico Gantt para las áreas de Inventario y Reportes Financieros según el tiempo de implementación y dependencia.
- **Conclusión:** Presenta las conclusiones de esta fase del proyecto para que la CSS pueda tomar decisiones con respecto a las áreas de Inventario y Reportes Financieros y su afectación contable en los Estados Financieros.
- **Anexo:** Se adjunta el Cuadro de Iniciativas que se presentó en el tercer entregable con sus respectivos paquetes de trabajo para referenciar el Cuadro de Programas y Proyectos, de igual modo se incluye el plan de proyecto para Inventario, Reportes Financieros y Estructura Organizacional

2.4 Uso del Documento

Este documento brinda un Mapa de Ruta desarrollados para las áreas de Inventario y Reportes Financieros, mostrando la hoja de ruta para los programas y proyectos que agrupan las iniciativas, con el objetivo que la alta dirección de la CSS pueda considerar y evaluar la implementación de esta hoja de ruta.

2.5 Audiencia

Este documento está dirigido a la Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración y la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología, tomando en cuenta los líderes de área de Inventario, Logística y Contabilidad.

3 Enfoque del Trabajo

Usando como insumo las iniciativas del tercer entregable del proyecto se estableció las dependencias entre iniciativas para plasmarlas en un mapa de ruta. Este mapa de ruta se ilustró utilizando un gráfico de Gantt para detallar el cronograma a alto nivel de los programas y proyectos que cierran las brechas que atienden las iniciativas para las áreas de Inventario y Reportes Financieros. A continuación se explica la definición del enfoque que utilizaremos:

- Un Proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. El carácter temporal de los proyectos indica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.
- Un Programa es un grupo de proyectos, subprogramas y actividades de programas relacionados que se administran de manera coordinada para obtener beneficios que no se pueden obtener de la administración individualmente.

Se presentará en un cuadro los detalles de los programas y sus respectivos proyectos que forman parte del Mapa de Ruta de la CSS. El análisis está estructurado en una tabla que contiene los siguientes componentes:

- **I.D.:** Código asignado a cada Programa y/o Proyecto para su clasificación y referencia a lo largo del documento.
- **Nombre del Programas y/o Proyectos:** Nombre de los distintos programas y/o proyectos que conforman las iniciativas de Inventario, Reportes y Estructura Organizacional de la CSS.
- **Nombre del Proyectos:** Nombre de los distintos proyectos dentro de un programa en particular.
- **Descripción de Programa y/o Proyecto:** Definición del objetivo y descripción de las actividades de cada uno de los programas o proyectos.
- **Responsable:** Dirección o área responsables de llevar a cabo los proyectos.
- **Áreas Involucradas:** Direcciones o áreas que se ven involucradas dentro del alcance de las iniciativas a considerar.
- **Dependencias:** Proyectos que se deben realizar antes de que se realice el proyecto en mención.
- **Tiempo estimado de implementación:** Duración estimada del proyecto o programa. No toma en consideración tiempos de contratación, revisión, verificación, adecuación, consultas a entidades externas, y se toma en cuenta que el personal que se seleccione para la implementación deberá ser personal de tiempo completo y con capacidades propias y específicas para realizar las actividades y tareas recomendadas.
- **Referencia de Iniciativa Entregable 3:** Se agregará la página que referencia donde se encuentra la iniciativa en el Entregable 3.
- **Grupo de Iniciativa:** Se presenta el grupo de iniciativas a la cual pertenece este programa o proyecto en mención.

4 Cuadro de Programas y Proyectos

A continuación detallamos el listado de los Programas y/o Proyectos con sus respectivas iniciativas o paquetes de trabajo agrupadas para las áreas de Inventario y Reportes Financieros.

En el cuadro se utilizarán los siguientes acrónimos para los responsables de cada área:

- DENFA: Dirección Ejecutiva Nacional de Finanzas y Administración
- DENIT: Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología
- DENIT (SAP): dentro de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología el personal o líder asignado a los temas de Sistema SAP (SAFIRO)
- DENIT (LOGHOS): dentro de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología el personal o líder asignado a los temas de Sistema de Inventario LOGHOS (WMS)
- DENIT (SIS): dentro de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología el personal o líder asignado a los temas de Sistema SIS
- DNI: Dirección Nacional de Ingreso
- DNL: Dirección Nacional de Logística
- DNC: Dirección Nacional de Contabilidad
- DNAA: Dirección Nacional de Asuntos Administrativos
- DNPI: Dirección Nacional de Proceso Informáticos
- DNF: Dirección Nacional de Finanzas
- DNCompras: Dirección Nacional de Compras
- DENC: Dirección Ejecutiva Nacional de Comunicaciones
- DENPE: Dirección Ejecutiva Nacional de Prestaciones Económicas
- DENISA: Dirección Ejecutiva Nacional de Infraestructura y Servicios de Apoyo
- DNE: Dirección Nacional de Educación
- DENRH: Dirección Ejecutiva Nacional de Recursos Humanos

4.1 Inventario

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
1.0	Programa para la adopción de Arquitectura Empresarial	1.1 Proyecto para la adopción de la Arquitectura Empresarial para Inventario	Consiste en la alineación integral de los planes estratégicos de la Dirección Ejecutiva Nacional de Innovación y Tecnología con los objetivos de la CSS para el área de inventario. Esta arquitectura permitirá mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica.	DENIT	DENFA		20 meses	I01 (16)
		1.2 Proyecto Gobierno de Arquitectura Empresarial	Consiste en el diseño de un Modelo de Gobierno de la Arquitectura Empresarial impactando la habilidad de la CSS de lograr sus metas, considerando que este Modelo de Gobierno genera la base de una estructura para alinear la estrategia, procesos, persona, infraestructura, aplicaciones, comunicaciones, proyectos y recursos de la CSS, para facilitar que se aproveche al máximo sus recursos, maximizando así los beneficios.	DENIT	DENFA	1.1	6 meses	I01 (16)
		1.3 Proyecto para la creación de la capacidad para Arquitectura Empresarial	Consiste en la creación de capacidades y habilidades a nivel de recursos para entender y gestionar la arquitectura definida.	DENIT	DENFA	1.1	9 meses	I01 (16)
2.0	Proyecto para realizar jornadas de actualización de entradas y salidas en el sistema SAFIRO	N/A	Consiste en el ingreso y actualización, en el sistema SAFIRO, de todas las entradas y salidas de producto que por alguna u otra razón no se han podido capturar de manera oportuna, con el objetivo de aumentar la exactitud de los datos en sistema.	DNL	DNAA	N/A	6 meses	I25 (26)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
3.0	Programa para el fortalecimiento de la Estructura Logística	3.1 Proyecto para lograr la optimización de la Estructura organizativa de SAFIRO	Consiste en la re-configuración de la estructura organizativa actual del sistema SAFIRO, con el fin de contar con un mecanismo automático que permita la contabilización de forma precisa del consumo de los inventarios y gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución.	DNL	DENIT (SAP), DNC, DNCompras, DNF, DNAA	N/A	12 meses	I03 (16)
4.0	Programa para lograr la integración de sistemas	4.1 Proyecto para la creación de interfaces para Almacén	Implementar un mecanismo para automatizar la transferencias de datos en los procesos de: Recepción de Productos, Traspaso, Despacho y Salidas, con el fin de tener trazabilidad de la información en el sistema WMS/LOGHOS y de igual manera reducir los riesgos asociados con la intervención manual.	DNL	DENIT (SAP, LOGHOS, SIS), DNC, DNPI, DNAA	N/A	13 meses	I05(18), I08 (20), I04(17), I06(19), I07(19), I09(20), I13(21), I14 (22)
		4.2 Proyecto para la configuración de Formularios en PDT en la Recepción de Productos	Consiste en la configuración de los formularios electrónicos en las PDT (Portable Data Terminal / Terminal de Datos Portátil) y/o sistema WMS/LOGHOS, para que permitan la validación automática (captación de datos) dentro del sistema WMS/LOGHOS, con el fin de que soporten actividades de recepción de producto para medicamentos y otros productos, conteos de verificación y controles automáticos utilizando como referencia los procedimientos del Almacén.	DNL	DNPI, DENIT (SAP, LOGHOS, SIS), DNC, DNAA	4.1	4 meses	I04 (17)
5.0	Programa para la implementación del Sistema	5.1 Proyecto para la implementación del sistema HL Logint-LOGHOS	Consiste en la adopción de buenas prácticas, recursos funcionales y tecnológicos por parte del personal administrativo de las Unidades	DNL	DENIT (LOGHOS), DNAA		14 meses	I12 (21)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
	Integral de Logística	en las Unidades Ejecutoras	Ejecutoras de la CSS, que le permitan fortalecer el proceso de Planificación de Requerimientos de Productos a nivel de Unidad Ejecutora, con las capacidades de suministro de los Centros de Distribución.					
		5.2 Proyecto para la Creación de Interfaz entre HL Logint-LOGHOS y SAFIRO	Consiste en la creación de una interfaz entre HL-Logint – LOGHOS que permita sincronizar los datos de Pactos de las Unidades Ejecutoras con el sistema SAFIRO.	DNL	DENIT (LOGHOS), DNAA	5.1	16 meses	I12(21)
		5.3 Proyecto para completar la automatización de la gestión de inventario	Consiste en completar la automatización de la gestión de los inventarios a nivel del Centro de Distribución de Panamá y Unidades Ejecutoras que aún mantienen un proceso manual, con el objetivo de reducir los errores asociados con la intervención manual, contar con un mecanismo que permita la transferencia de información automática y establecer un ambiente de control requerido para la correcta gestión del inventario.	DNL	DENIT (SAP), DNAA, DNC	N/A	14 meses	I02(16), I23(25)
6.0	Programa para la Depuración de Datos	6.1 Proyecto para la Depuración del Maestro de Materiales	Consiste en la identificación y depuración de aquellos productos que dentro del nombre tienen las palabras "Anulado" o "Inactivo" con el fin de que puedan ser bloqueados adecuadamente siempre y cuando no se cuente con stock. Adicional incluye el establecimiento, formalización e implementación, de manera sostenida, de un procedimiento para realizar la anulación de materiales duplicados, con el objetivo de mejorar la integridad de los datos en el Maestro de Materiales.	DNL	DENIT (SAP)	N/A	7 meses	I18 (23)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
		6.2 Proyecto Mejorar la administración de los materiales creados en el sistema SAFIRO	Consiste en la realización de una validación de los materiales de inventario y los objetos de gastos a los que están asociados con el objetivo de clasificar los materiales a sus cuentas contables correspondientes. Como resultado de este proyecto y del proyecto 6.1 será requerido realizar ajustes contables por depuración de Maestro de Materiales.	DNL	DENIT (SAP), DNF, DNC	6.1	9 meses	I16(23), I19(24), I20(24), I10 (20)
7.0	Programa de Fortalecimiento de controles	7.1 Proyecto para Establecer controles de accesos y privilegios sobre el módulo de inventario	Consiste en la adopción de controles para aumentar la confiabilidad en los controles de accesos a la información de los sistemas de inventario.	DNL	DENIT (SAP)		8 meses	I21(24) EO01(36)
		7.2 Proyecto para establecer procedimientos de control	Consiste en adoptar controles a nivel de procedimientos para los procesos del área de inventario, tales como: el proceso de logística inversa, la frecuencia de conteo de inventario, la conciliación de los saldos auxiliares de inventarios con el balance de prueba de inventario, con el fin de aumentar la confiabilidad en los saldos de inventario, periodicidad de revisión de las variaciones importantes en los valores de los inventarios, entre otros.	DNL	DNC, DNPI, DNE, DENIT (SAP)		11 meses	I11(21), I13(21), I14(22), I15(22)
		7.3 Proyecto para la automatización de controles	Consiste en establecer controles automáticos en el sistema SAFIRO para: 1. Identificar las fluctuaciones de precios de aquellos productos que estén fuera del parámetro establecido, con el fin de contar con la correcta valorización de inventario.	DNL	DENIT (SAP), DNCompras, DNC		6 meses	I17(23), I24(25)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
			2. Lograr valoraciones de inventarios más exactas por medio de controles de monitoreo sobre el costo promedio.					
8.0	Proyecto para la conciliación de cifras de los inventarios a través de la realización de ajustes contables	N/A	Consiste en la depuración de los saldos de inventarios en el balance de prueba para que estos sean exactos e íntegros.	DNL, DNC	DNAA, DENIT (SAP)	N/A	4 meses	I10(20)
9.0	Proyecto para la adopción de métricas de desempeño en la gestión de inventario	N/A	Consiste en la implementación de un programa de indicadores que ayude a medir el desempeño de los funcionarios que intervienen en el proceso de gestión de inventario. Este programa debe estar dirigido a monitorear la productividad, calidad y eficiencia en las operaciones de los distintos Almacenes y Centros de Distribución que componen la red de suministros.	DNL	DENIT (SAP), DNPI, DNAA	N/A	8 meses	I22(25)

4.2 Reportes Financieros

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
1.0	Proyecto de Adopción de las NICSP	N/A	Identificación de las la brechas actuales de la CSS para administrar su contabilidad con base a las NICSP y definir el Plan para iniciar la emisión de Reportes Financieros con base a estas normas.	DENFA		N/A	22 meses	R24 (33)
2.0	Programa de Optimización de los Procesos	2.1 Proyecto de Implementación de procesos para la emisión de Reportes Financieros	Actualización de los manuales de políticas y procedimientos para la generación de Reportes Financieros considerando las funcionalidades actuales de SAFIRO para que esté acorde a los procesos que se llevan a cabo actualmente.	DNC	DNPI	N/A	15 meses	R27 (34)
		2.2 Proyecto para reforzar la realización de cierres mensuales en la CSS	Formalización del proceso de cierre mensual que involucre a todas las Direcciones y/o Departamentos de la CSS.	DNC	DNI, DENIT	N/A	3 meses	R10 (29)
		2.3 Proyecto para mejorar la preparación de la conciliación bancaria	Mejorar el proceso de conciliación bancaria con el objetivo de tener mayor control de su efectivo y visibilidad en los cheques girados, pagados, en circulación, anulados y caducados.	DENIT, DNC			3 meses	R13 (30)
		2.4 Proyecto Distribución porcentual presupuestal entre los distintos Riesgos/Programas	Analizar y formalizar el procedimiento para la distribución manual entre cada Riesgo/Programa para evitar errores durante el proceso de preparación de los reportes financieros.	DNF	DENFA	N/A	9 meses	R16 (30)
3.0	Programa de Optimización de los Controles	3.1 Proyecto de Restricción de las cuentas contables	Establecer en el sistema SAFIRO los controles para restringir las cuentas del mayor por riesgo/programa y los usuarios que pueden tener accesos	DNC	DENIT (SAP)	N/A	14 meses	R09 (29)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
			a dichas cuentas para evitar los errores en registros contables y correcciones requeridas.					
		3.2 Proyecto de Reducción de registros erróneos para las cuentas de acuerdo a su naturaleza	Fortalecer la segregación de funciones, que permita reducir la cantidad de registros erróneos que actualmente se producen en las cuentas contables.	DENFA	Todas las Direcciones Nacionales	N/A	3 meses	R14 (30)
4.0	Programa de Optimización de la Tecnología	4.1 Proyecto de rediseño de la estructura organizativa del módulo FI	Revisar y definir en SAFIRO las divisiones como parte de la estructura organizativa, relacionando las mismas a los Riesgos/Programas como parte de la estructura financiera del módulo de FI.	DENFA	DENIT (SAP)	N/A	15 meses	R25 (33)
		4.2 Proyecto para Configurar una nueva Sociedad Financiera para los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS	Actualizar la configuración de SAFIRO para que los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS (PRAA, SIACAP, IRHE, INTEL y un Fondo Complementario) no formen parte de las cifras que se extraen del Balance de Prueba por Riesgo/Programa que se utilizan para generar los Estados Financieros de la CSS.	DENFA	DENIT (SAP)	4.1	10 meses	R18 (31)
		4.3 Proyecto para Actualizar los Ambientes de Trabajo en SAFIRO	Actualizar y mantener los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para que este en línea con la información que se tiene en el Ambiente de Producción.	DENIT (SAP)	DENFA	4.2	11 meses	R30 (35)
5.0	Programa de Optimización de la Gobernanza	5.1 Proyecto de mejora de la administración de los usuarios en SAFIRO	Reforzar los conocimientos del personal que lleva a cabo la administración de usuarios (Crear, modificar, dar de baja) en SAFIRO para que se lleve a cabo el debido control de acceso de los usuarios del sistema.	DENIT (SAP)	DENFA	N/A	3 meses	R31 (36)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
		5.2 Proyecto de actualización de creación y agrupación de cuentas contables nuevas	Definir los procedimientos para crear cuentas contables nuevas y que las mismas sean agrupadas correctamente en el sistema SAFIRO, por los contadores de la CSS, en la Nota, Balance por Riesgo/ Programa, o Reporte Financieros (Estructuras) que le corresponden.	DNC		N/A	2 meses	R20 (32)
6.0	Programa de Optimización de la Gestión de Informes	6.1 Proyecto de actualización de las transacciones del sistema SAFIRO que generan reportes requeridos para la gestión financiera	Verificar en el sistema SAFIRO la parametrización de las transacciones que generan reportes para confirmar que permiten generar los reportes financieros y de gestión necesarios para el análisis y preparación de los Estados Financieros por Riesgo/Programa.	DENIT (SAP)	DNC	N/A	13 meses	R22 (32)
		6.2 Proyecto de Activación de la herramienta de "Business Intelligence" para generar Reportes Financieros	Revisar y evaluar las capacidades de la herramienta de "Business Intelligence" con el propósito de iniciar a generar automáticamente todos los Reportes Financieros por Riesgo/Programa requeridos por la CSS.	DENIT (SAP)	DNC, DNPI	6.1	7 meses	R23 (33)
		6.3 Proyecto de Implementación de reportes de Gestión de SIPE y Caja Pago	Renegociar el nivel del servicio con el proveedor SIPE, para definir el requerimiento por parte de la CSS de recibir reportes de Gestión que reflejen la información de Ingresos/Recaudación.	DENFA	DNI, DENIT	N/A	11 meses	R03 (27)
		6.4 Proyecto de Consolidación de información de Cuentas por Pagar	Consolidar la información del auxiliar de las cuentas por pagar que le permita a la CSS conocer el detalle de las cuentas por Pagar por acreedores.	DENIT	DNC	N/A	3 meses	R06 (28)

I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
7.0	Programa para la Actualización de información requerida para los EEFF	7.1 Proyecto de Elaboración los Estados de Flujo de Efectivo del 2014 al 2016	Construir la hoja de trabajo utilizada para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo exigido para la CSS por la CGR, con el propósito de administrar mejor las entradas y salidas de efectivo de la CSS.	DNC		N/A	3 meses	R17 (31)
		7.2 Proyecto para la actualización de información de Activos Fijos	Realizar la toma de inventario de Activos Fijos con el fin de verificar su existencia física, estado de conservación y corregir el valor razonable de todos los activos fijos con que cuenta la CSS. Posteriormente, corregir el valor y fecha de adquisición en el auxiliar de los Activos Fijos para obtener información correcta sobre el valor neto de los activos fijos, y posteriormente determinar a cuáles activos fijos se debe dar de baja en el sistema SAFIRO.	DNAA	DNC	N/A	24 meses	R01, R02 (26)
		7.3 Proyecto para la actualización de información de Ingresos	Identificar y rectificar los pagos realizados por los empleadores que se encuentran registrados como "cargos por identificar", determinando las causas por las cuales no se reconocen correctamente los pagos reconocidos como "Otros" en las Agencias de Pago y se pueda realizar la distribución de las prestaciones empleado-empleador reconociendo el ingreso en el periodo correcto.	DNI	DNC	N/A	6 meses	R05 (27)

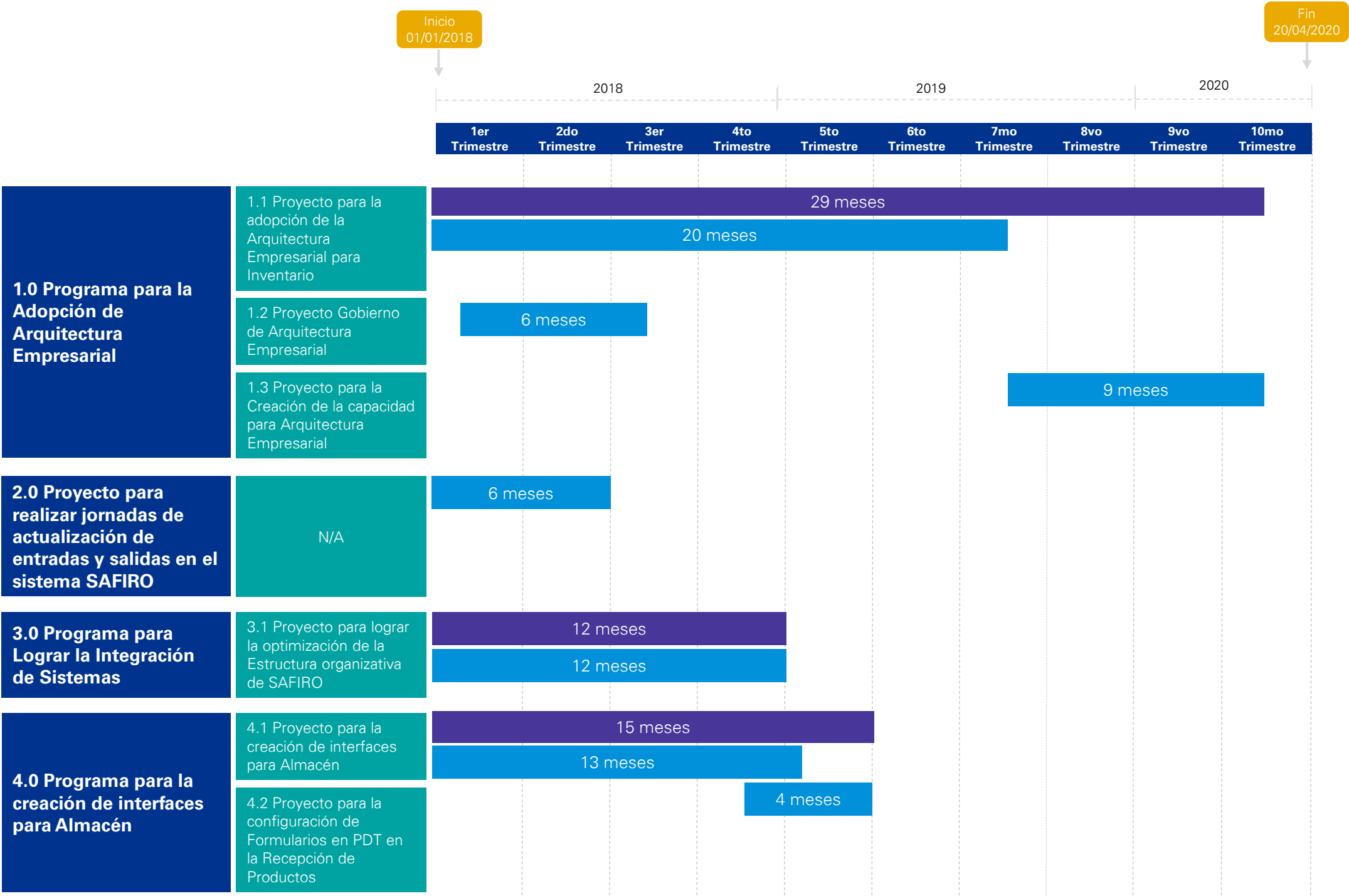
I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
		7.4 Proyecto para la actualización de información de Cuentas por Pagar	Identificar y rectificar las cuentas por pagar de acreedores "Cuentas Bolsa" de tal forma que se pueda tener una confiabilidad sobre los datos que se encuentran registrados de los acreedores.	DNC		N/A	8 meses	R07 (28) R19 (31)
		7.5 Proyecto para rectificar los saldos entre Riesgos/ Programas	Identificar las transacciones entre Riesgos/Programas que deben compensarse para depurar los "Saldo Débitos por distribuir" y "Saldo créditos por distribuir" para que se pueda realizar el análisis de la situación financiera de cada riesgo/programa con información confiable.	DENFA	DENPE, DENISA, DNC, DENIT (SAP), DNI	N/A	9 meses	R15 (30)
8.0	Programa de Automatización de la carga de información para los EEFF	8.1 Proyecto para Implementar un control para la carga de información de sistemas externos a SAFIRO	Definir políticas y procedimientos para crear un mecanismo confiable de carga de información generada en sistemas externos (Mainframe, SIPE) a SAFIRO.	DENIT	DNC	N/A	6 meses	R08 (28)
		8.2 Proyecto para automatizar el proceso de carga de información de Ingresos y Recaudaciones.	Diseñar e implementar un proceso para cargar automáticamente la información que está en SIPE y Caja-Pago al sistema SAFIRO para contar con información completa y confiable.	DNI	DENFA, DENIT, DNC	8.1	8 meses	R04 (27)
		8.3 Proyecto para automatizar el proceso de carga de información de los sistemas externos (Mainframe)	Configurar una interfaz automática para transferir de manera confiable e íntegra la información de los sistemas externos (Mainframe) a SAFIRO.	DENIT	DNC, DNI	8.1	8 meses	R12 (29)

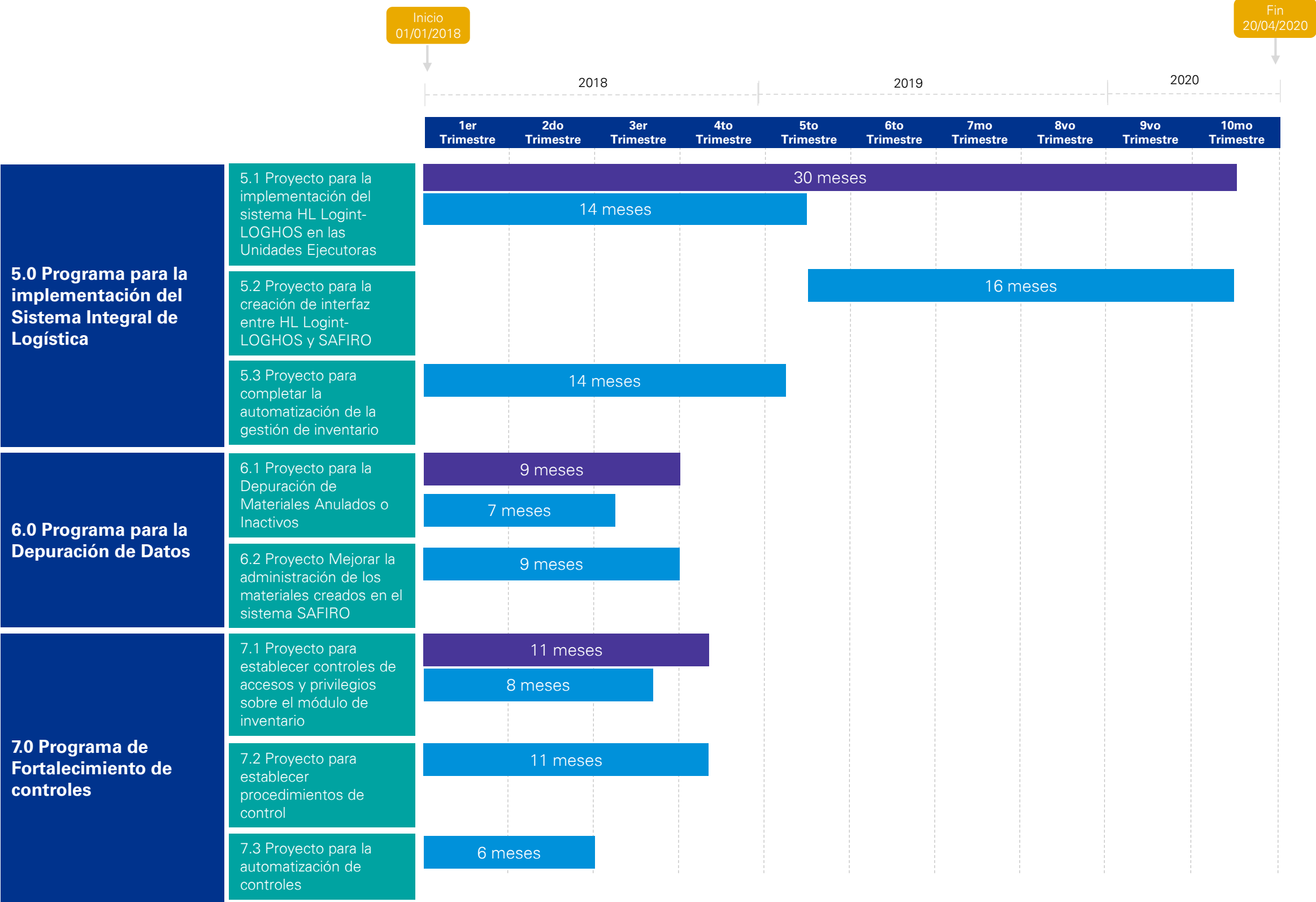
4.3 Estructura Organizacional

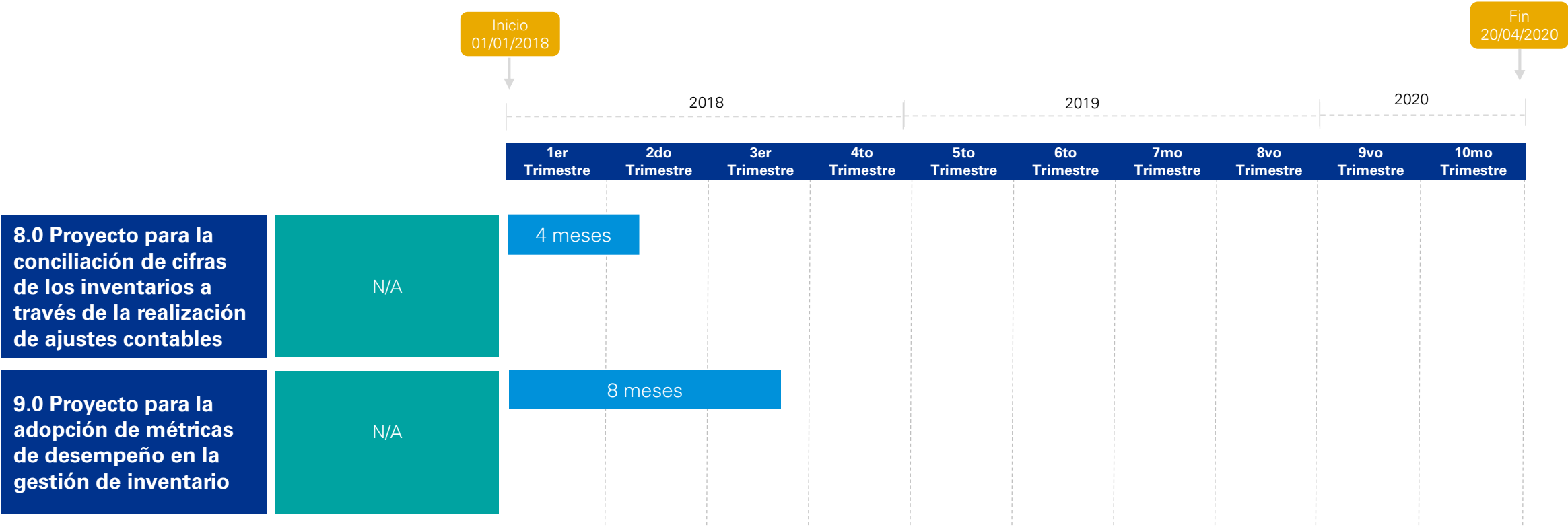
I.D.	Nombre del Programa /Proyecto	Proyectos	Descripción de Programa y/o Proyecto	Responsable(s)	Área(s) involucrada(s)	Dependencias	Tiempo Estimado de Implementación (meses)	Ver Anexo Cód. de Iniciativa (No. Pág. en Entregable 3)
1.0	Programa para el Fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios	1.1 Proyecto para estructurar la Mejora Continua de las capacidades de los funcionarios	Crear un Centro de Excelencia que permita difundir el conocimiento funcional a los usuarios, crear una oficina de Gestión de Cambio, capacitación acerca de las funcionalidades del sistema para promover el manejo adecuado y efectivo del sistema, y promoción del sistema SAFIRO.	DENRH	DENFA, DENIT, DENCO	N/A	16 meses	E02, E03, E05, E06, E07 (37)
		1.2 Proyecto para mejorar la Atención y Soporte a los funcionarios	Establecer una adecuada administración de los incidentes correspondientes a temas contables, reportados a nivel nacional por los usuarios del sistema SAFIRO para que los mismos puedan ser canalizados a través de un mecanismo que les permita darles seguimiento hasta su solución y proveer un mejor servicio.	DENIT (SAP)	DENFA	N/A	8 meses	R28 (34), R29 (35), E04 (37)

5 Mapa de Ruta

5.1 Mapa de Ruta a Alto Nivel de Inventario



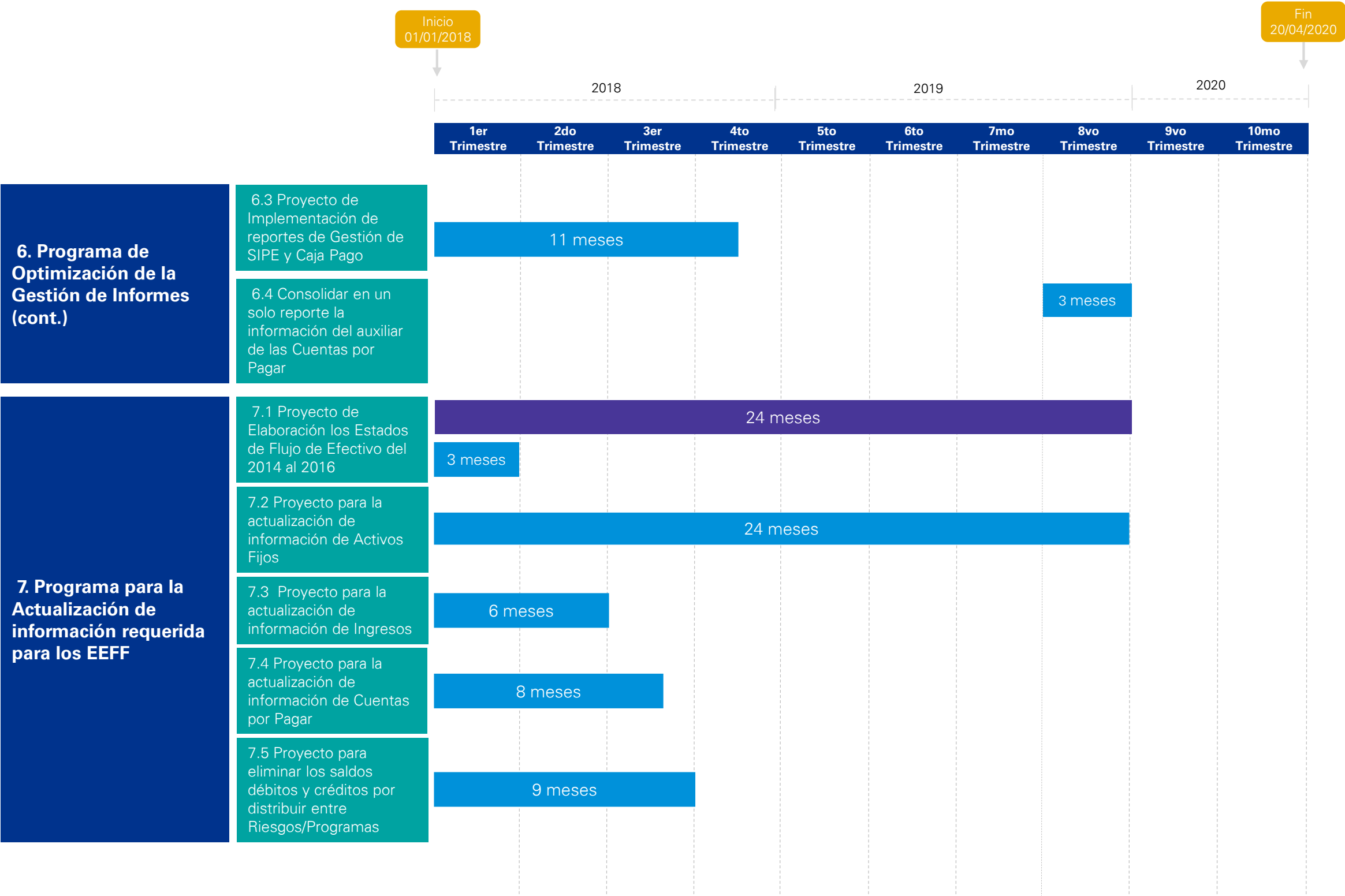


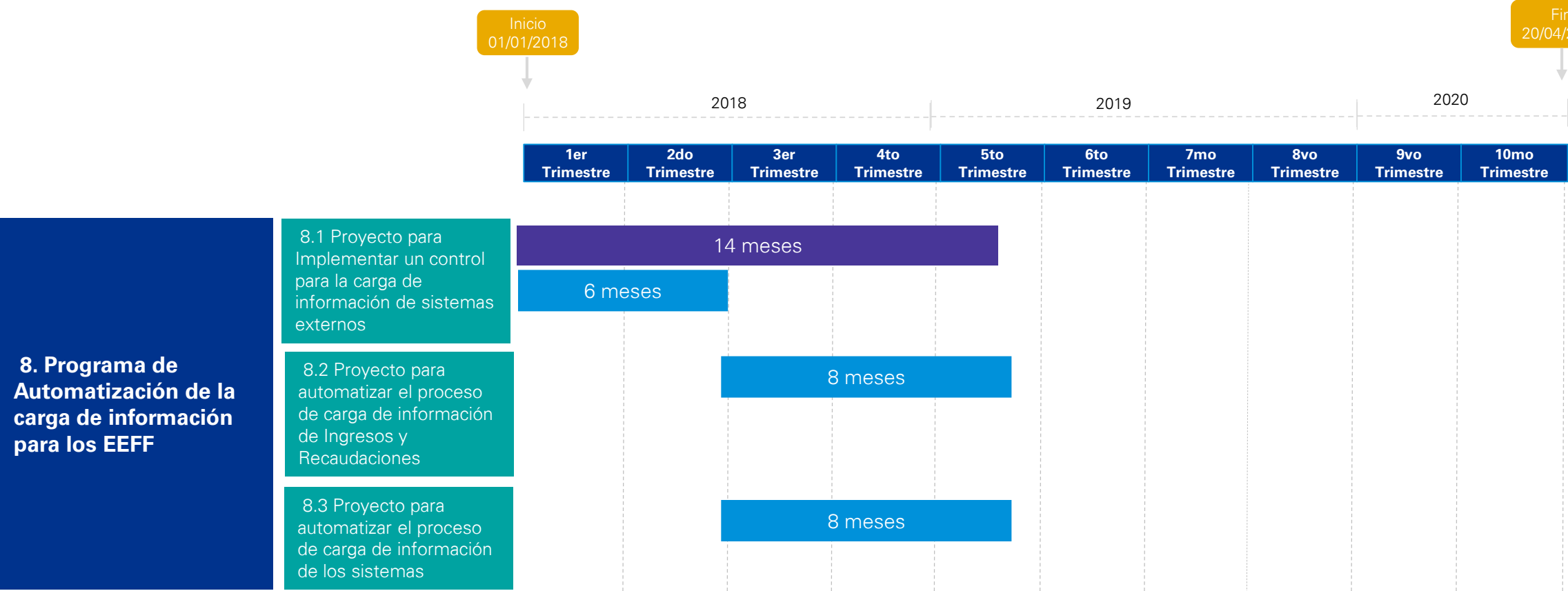


5.2 Mapa de Ruta a Alto Nivel de Reportes Financieros

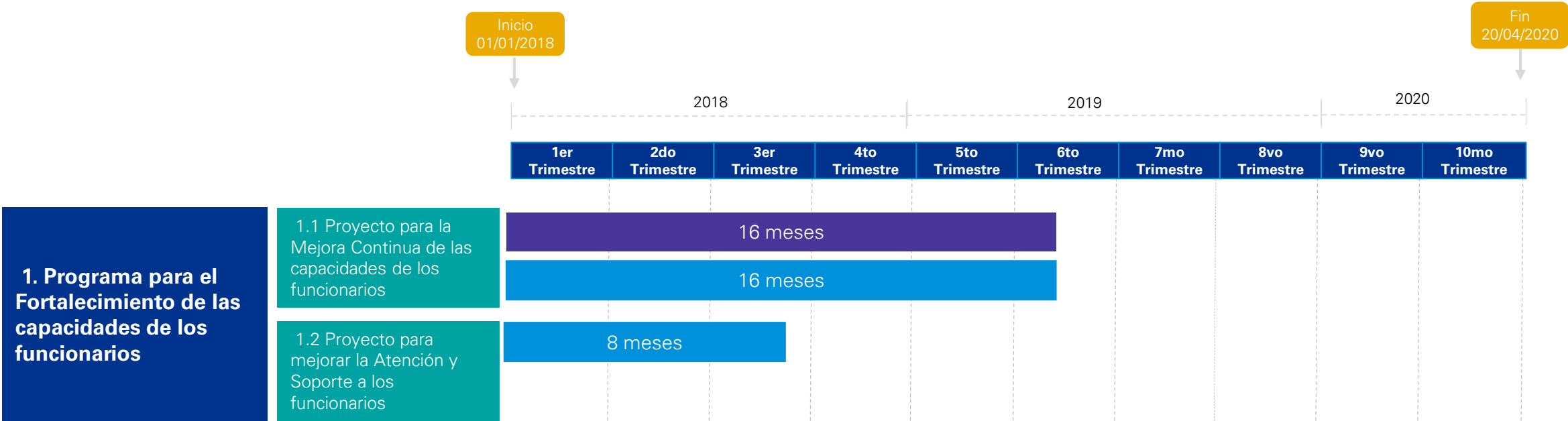








5.3 Mapa de Ruta a Alto Nivel de Estructura Organizacional



6 Conclusión

Producto del trabajo de análisis realizado en esta fase del proyecto para las áreas de Inventario y de Reporte Financieros, se ha logrado determinar los Programas y/o Proyectos que deben formar parte de las iniciativas de la CSS para poder lograr la emisión de Estados Financieros confiables. Para lograr la implementación exitosa de este Mapa de Ruta es importante considerar lo siguiente:

- Para una efectiva gestión de la transformación de la CSS de cara a la emisión de estados financieros confiables es importante considerar los siguientes elementos que juegan un papel fundamental en todo el proceso:
 - **Creación de una Oficina de Gestión de Proyecto (PMO)** con recursos asignados que tengan la visibilidad de todos los proyectos que se están o llevarán a cabo en la CSS y la relación que pueda existir entre ellos. Todos estos programas y proyectos deben atenderse por medio de la incorporación de la gestión por portafolio que se define como una colección de programas, proyectos u operaciones manejadas en conjunto para lograr un objetivo estratégico.

Esta oficina deberá gestionar los siguientes elementos importantes para la gestión eficiente:

- Alineación,
- Gestión de Beneficios,
- Capacidad de Gestión,
- Gestión Financiera,
- Gobernabilidad,
- Organización y Liderazgo,
- Gestión del Rendimiento,
- Gestión de Riesgos, y
- Gestión de Interesados

Se deberán adoptar métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control según los dictan Instituciones como: la Asociación Internacional para la Gestión de Proyectos (International Project Management Association – IPMA) o el Instituto para la Gestión de Proyectos (Project Management Institute - PMI).

En caso de que la CSS no cuente con una capacidad instalada para gestionar los programas y proyectos, sugerimos que se considere la contratación de servicios externos (Tercerización de la gestión de los proyectos), con experiencia en administración de proyectos, que apoyen y guíen a la CSS en este proceso de transformación. De contratarse estos servicios externos, se podría manejar un acompañamiento por etapas, donde se inicia con un equipo externo bastante pesado para crear esa capacidad dentro de la institución y gradualmente se va transfiriendo todo el conocimiento al equipo espejo definido por la CSS, así como todas las plantillas metodologías, estándares, herramientas de gestión de los proyectos y herramienta para la gestión de riesgo utilizada durante dicho acompañamiento.

- **Gestión del Cambio:** considerar un equipo dedicado a la Gestión del Cambio con el objetivo de facilitar la aceptación de los que cambios por parte de la CSS e involucramiento de la alta dirección para la toma de decisiones oportunas para la implementación de estos proyectos y programas. La Gestión de Cambio deberá abarcar elementos como:
 - Creación de visión para el cambio
 - Gestionar los riesgos que puedan afectar el cambio conductual exitoso
 - Estrategia para el cambio

- Comunicación efectiva
- **Aseguramiento de Calidad:** recursos asignados a validar que en efecto la transformación se está llevando a cabo según los lineamientos establecidos.
- Para que estas programas y proyectos se concreten se tiene que empoderar la toma de decisión y cadena de mando para poder mantener una gestión efectiva del portafolio. Esto incluye:
 - Asignar los responsables y recursos necesarios
 - Confirmación del estimado de tiempo basado en los recursos disponibles
 - Mecanismo y métricas para medir el avance
- Se debe definir y asignar oportunamente la partida presupuestaria necesaria para ejecutar los programas y proyectos y poder mantener los tiempos establecidos en el Mapa de Ruta.
- La ejecución de este proyecto debe atenderse como una iniciativa de estado y no de una administración en particular.

El alcance de la revisión en las áreas de inventario y reportes financieros fue enfocado en identificar los temas relevantes para la Emisión de Estados Financieros confiables y no necesariamente mejoras o eficiencia operacionales.

7 Glosario de Términos

Esta sección presenta algunos términos utilizados en el documento cuya definición permite homologar el entendimiento de todas las partes.

Término	Descripción
Albarán	Formato o documento de constancia que indica que se ha recibido correctamente una mercancía
Caseware Accounts	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de cuentas, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG
Categorías de valoración (*)	Es un dato que se define en SAP, una categoría de valoración es una agrupación de materiales que tienen una determinación de cuentas común
Desglose de Documentos (*)	Permite derivar de forma estándar las divisiones a cada asiento contable
Diagrama de Descomposición	El propósito de obtener una representación comprimida de la función global
División (*)	Corresponde al área de Negocio, línea de operación de la sociedad Financiera, es decir el nivel más bajo en que son analizados los resultados de las operaciones
El método FIFO: (First in, first out),	También conocido como PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas mercaderías que deben salir primero
Estructura APPend (*)	Es un objeto ABAP que se crea para agregar datos y configuraciones adicionales a las tablas bases de datos y estructuras estándar de SAP. Las estructuras append se utilizan para realizar mejoras que no se incluyen en el estándar
Exits de datos (*)	Una user-exit es una herramienta de programación ABAP que se utilizan en SAP para implementar validaciones y ampliaciones en el código estándar de SAP, es decir sirven para acomodar los requerimientos específicos de un cliente a las transacciones estándar de SAP.
FMGLFLEX (*)	Es una tabla estándar de SAP que se utiliza para almacenar Contabilidad del Sector Público: la información total. Esto está disponible dentro de los sistemas / 3 SAP R dependiendo del nivel de versión y lanzamiento
FS00: - Cuentas de Mayor – Central (*)	Transacción utilizada en SAP para gestionar de manera centralizada las Cuentas de Mayor.
Grupo de Artículos (*)	Se refiere a un dato del maestro de los materiales que permite su clasificación o agrupamiento de acuerdo al criterio escogido por el responsable, esto es, por origen, por utilización, entre muchos otros
Gráfico de Gantt	Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado

Término	Descripción
Hallazgos o Brecha	Un hallazgo se refiere a un hecho o situación encontrada en un proceso que es diferente de lo que se espera, con respecto a las prácticas líderes. Un hallazgo también puede denominarse “brecha” entre la situación actual y la situación ideal de una actividad. En el caso de este informe, un hallazgo es una brecha encontrada en un proceso y no debe confundirse con un hallazgo auditoría interna, que es una falla con los controles establecidos.
IDEA data Analytics	Herramienta utilizada por KPMG para el análisis de datos, propiedad de <i>CaseWare Analytics</i> y licenciada por KPMG
Layout	Término que hace referencia a la distribución de columnas e información en una pantalla de selección (filtrado de información) o salida de un reporte
Material Ledger (*) Libro de Materiales	El material ledger es el Libro de materiales. El Libro de materiales es un control y una valoración para los materiales en un centro para un período. Además contiene la información de los movimientos que son relevantes para la valuación del material
OBV6 (*)	Visualizar de parámetros de sociedades FI
Plan de cuentas	El plan de cuentas es el dato maestro que agrupa la totalidad de las cuentas de mayor de la organización. Se necesita por lo menos un plan de cuentas para poder crear cuentas contables
PDT - Terminales portátiles	PDT: Portable Data Terminal por sus siglas en inglés o Terminal Portátil de Datos, son equipos orientados para el trabajo de campo de recolección de información. Para Inventario son equipos de conteo de inventario o terminal de captura de datos de inventario
S_ALR_87012277 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
S_ALR_87012289 (*)	Libro Diario compacto standard de SAP
S_ALR_87012326 (*)	Reporte de Plan de Cuentas
S_ALR_87012328 (*)	Reporte de Cuentas de Mayor
SLA (Service Level Agreement) o ANS (Acuerdo de Nivel de Servicio)	Es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.
Tipos De Material(*)	Los materiales que tienen los mismos atributos básicos se agrupan y se asignan a un tipo de material. De este modo se pueden gestionar diversos materiales de manera uniforme según las necesidades de la empresa

(*) Definiciones que tienen connotaciones particulares en SAP, las mismas fueron tomadas de http://help-legacy.sap.com/saphelp_glossary/en/index.Htm, <http://www.cvsoft.com/glosario-sap/sap-mm> y <http://www.mundosap.com/foro/downloads.php>.



Contactos

Glenn Tjon

Socio

T +507 208-0700

E gtjon@kpmg.com

Halil Musa

Director

T +507 208-07000

E hmusa@kpmg.com

Ninneth Maestre

Gerente

T +507 208-07000

E nmaestre@kpmg.com

www.kpmg.com.pa



© 2017 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative (“KPMG International”) es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.



8 Anexo

En este Anexo hemos incluido tanto el Cuadro de Iniciativas con sus respectivos paquetes de trabajo para referenciar al Cuadro de Programas y Proyectos como el plan de proyecto detallado.

ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Pred	Responsable	Area(s) Involucrada(s)	2018 2019 2020 Q4Q1Q2Q3Q4Q1Q2Q3Q4Q1Q2Q3											
1	1			Mapa de Ruta KPMG	30 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/20/20															
2	2	I01	1.0	Programa para la Adopción de Arquitectura Empresarial	29 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/23/20		DENIT	DENFA												
3	3		1.1	Proyecto para la adopción de la Arquitectura Empresarial para Inventario	20 mons	Tue 1/2/18	Mon 7/15/19		DENIT	DENFA												
4	4			Fase I- Alineación de TI con el negocio	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18															
5	5			Fase II - Diseño de Arquitectura	6 mons	Tue 2/27/18	Mon 8/13/18	4														
6	6			Fase III - Implementación de la Arquitectura Empresarial	12 mons	Tue 8/14/18	Mon 7/15/19	5														
7	7		1.2	Proyecto Gobierno de Arquitectura Empresarial	6 mons	Tue 2/27/18	Mon 8/13/18	4	DENIT	DENFA												
8	8		1.3	Proyecto para la Creación de la capacidad para Arquitectura Empresarial	9 mons	Tue 7/16/19	Mon 3/23/20	6	DENIT	DENFA												
9	9			Inventario	30 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/20/20															
10	10	I25	2.0	Proyecto para realizar jornadas de actualización de entradas y salidas en el sistema SAFIRO	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18		DNL	DNAA												
11	11	I03	3.0	Programa para el fortalecimiento de la Estructura Logística	12 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/3/18		DNL	DENIT (SAP), DNC, DNCompras, DNF, DNAA												
12	12		3.1	Proyecto para lograr la optimización de la Estructura organizativa de SAFIRO	12 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/3/18		DNL	DENIT (SAP), DNC, DNCompras, DNF, DNAA												
13	13			Fase I- Diseño de la estructura logística del sistema de SAFIRO (Centros de Distribución y	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
14	14			Fase II- Implementación de la estructura logística del sistema de SAFIRO (Centros de Distribución y	9 mons	Tue 3/27/18	Mon 12/3/18	13														
15	15	I04, I05, I06, I07,	4.0	Programa para Lograr la Integración de Sistemas	15 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/25/19		DNL	DENIT (SAP,LOGHOS,SIS), DNC, DNPI, DNAA												
16	16	I05, I06, I07, I08,	4.1	Proyecto para la creación de interfaces para Almacén	13 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/31/18		DNL	DENIT (SAP,LOGHOS,SIS), DNC, DNPI, DNAA												
17	17			Fase I- Análisis y diseño de la integración de sistemas (Blueprint)	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
18	18			Fase II- Configuración de transacciones en sistemas	2 mons	Tue 3/27/18	Mon 5/21/18	17														
19	19	I05		Configuración de transacciones para el manejo de excepciones en los sistemas LOGHOS y	2 mons	Tue 3/27/18	Mon 5/21/18															
20	20			Configuración de una transacción en los sistemas LOGHOS y SAFIRO- Recepción de	2 mons	Tue 3/27/18	Mon 5/21/18															

Project: Proyecto de Iniciativas
Date: Tue 8/29/17

Task

Split

Milestone

Summary

Project Summary

Inactive Task

Inactive Milestone

Inactive Summary

Manual Task

Duration-only

Manual Summary Rollup

Manual Summary

Start-only

Finish-only

External Tasks

External Milestone

Deadline

Progress

Manual Progress



ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predc	Responsable	Area(s) Involucrada(s)												
											Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
21	21			Configuración de una transacción en los sistemas LOGHOS y SAFIRO - salida /consumo	2 mons	Tue 3/27/18	Mon 5/21/18															
22	22	I08		Crear una transacción en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro)	2 mons	Tue 3/27/18	Mon 5/21/18															
23	23	I04		Fase III- Desarrollo y prueba de las interfaces	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18	18														
24	24			Proceso de Recepción de Productos (WMS/LOGHOS y Compras, WMS/LOGHOS y	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18															
25	25			Procesos de Excepciones	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18															
26	26	I06		Proceso de Traspaso / Despacho	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18															
27	27	I07		Proceso de Traspaso / Despacho (CEDIS - UE)	1 mon	Tue 5/22/18	Mon 6/18/18															
28	28	I08		Proceso de Traspaso / Despacho (UE- Servicio Peticionario)	1 mon	Tue 5/22/18	Mon 6/18/18															
29	29			Proceso de Salida /consumo	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18															
30	30	I07		Fase IV - Pruebas integrales de las interfaces desarrolladas	1 mon	Tue 8/14/18	Mon 9/10/18	23														
31	31	I09		Fase V - Implementación de integración de sistemas	2 mons	Tue 9/11/18	Mon 11/5/18	30														
32	32	I13, I14		Fase VI - Actualización de procedimientos de almacén	4 mons	Tue 9/11/18	Mon 12/31/18	30														
33	33	I04	4.2	Proyecto para la configuración de Formularios en PDT en la Recepción de Productos	4 mons	Tue 11/6/18	Mon 2/25/19	31	DNL	DNPI, DENIT (SAP,LOGHOS,SIS), DNC, DNAA												
34	34	I02, I12, I23	5.0	Programa para la implementación del Sistema Integral de Logística	30 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/20/20		DNL	DENIT (LOGHOS), DENIT (LOGHOS), DNAA , DNC												
35	35	I12	5.1	Proyecto para la implementación del sistema HL Logint-LOGHOS en las Unidades Ejecutoras	14 mons	Tue 1/2/18	Mon 1/28/19		DNL	DENIT (LOGHOS), DNAA												
36	36			Fase I - Análisis y diseño de la integración de sistemas (Blueprint)	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18															
37	37			Fase II - Implementación del Sistema	10 mons	Tue 2/27/18	Mon 12/3/18	36														
38	38			Fase III - Pruebas Integrales y de aceptación del sistema HL Logint-LOGHOS	2 mons	Tue 12/4/18	Mon 1/28/19	37														
39	39	I12	5.2	Proyecto para la Creación de Interfaz entre HL Logint-LOGHOS y SAFIRO	16 mons	Tue 1/29/19	Mon 4/20/20	35	DNL	DENIT (LOGHOS), DNAA												
40	40			Fase I- Configuración en SAFIRO de planificación de necesidades en base a consumo	1 mon	Tue 1/29/19	Mon 2/25/19															

Project: Proyecto de Iniciativas Date: Tue 8/29/17				Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline		Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress	
				Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress											
				Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone													

ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predc	Responsable	Area(s) Involucrada(s)	2018 2019 2020											
											Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
41	41			Fase II- Desarrollo y prueba de las interfaces	3 mons	Tue 2/26/19	Mon 5/20/19	40														
42	42			Fase III - Implementación de integración de sistemas	10 mons	Tue 7/16/19	Mon 4/20/20	43														
43	43			Fase IV - Pruebas integrales y de aceptación de las interfaces desarrolladas	2 mons	Tue 5/21/19	Mon 7/15/19	41														
44	44	I02, I23	5.3	Proyecto para completar la automatización de la gestión de inventario	14 mons	Tue 1/2/18	Mon 1/28/19		DNL	DENIT (SAP), DNAA, DNC												
45	45			Fase I - Definir arquitectura de sistema para inventario	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
46	46			Fase II - Diseño de la solución integral del manejo de inventario	3 mons	Tue 3/27/18	Mon 6/18/18	45														
47	47			Fase III - Implementación de la solución	7 mons	Tue 6/19/18	Mon 12/31/18	46														
48	48			Fase IV - Pruebas integrales y de aceptación del manejo de inventario	1 mon	Tue 1/1/19	Mon 1/28/19	47														
49	49	I10,I16, I18, I19, I20	6.0	Programa para la Depuración de Datos	9 mons	Tue 1/2/18	Mon 9/10/18		DNL	DNL, DENIT (SAP), DNF, DNC												
50	50	I18	6.1	Proyecto para la Depuración de Materiales Anulados o Inactivos	7 mons	Tue 1/2/18	Mon 7/16/18		DNL	DENIT (SAP)												
51	51	I18		Fase I - Identificar Materiales con poco movimiento y/o materiales anulados o inactivos	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
52	52			Fase II - Identificar y revisar las existencias de productos “Anulado” o “Inactivo”.	3 mons	Tue 3/27/18	Mon 6/18/18	51														
53	53			Fase III - Realizar el bloqueo de materiales en el sistema SAFIRO (productos sin stock)	1 mon	Tue 6/19/18	Mon 7/16/18	52														
54	54	I16, I20, I10	6.2	Proyecto Mejorar la administración de los materiales creados en el sistema SAFIRO	9 mons	Tue 1/2/18	Mon 9/10/18		DNL	DENIT (SAP), DNF, DNC												
55	55	I16, I20		Fase I - Evaluar el material en el sistema SAFIRO - Objetos de gasto vs tipo de producto y revisando	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
56	56	I20		Fase II - Realizar ajuste (modificar/ anular) a los productos que no estén acorde al objeto de gasto	1 mon	Tue 6/19/18	Mon 7/16/18	58														
57	57	I10		Fase III - Realizar ajustes por depuración de Maestro de Materiales	2 mons	Tue 7/17/18	Mon 9/10/18	56,5														
58	58	I16		Fase IV - Configuración en el sistema SAFIRO de diferentes unidades de medida	3 mons	Tue 3/27/18	Mon 6/18/18	55														
59	59			Fase V - Pruebas integrales y de aceptación	2 mons	Tue 6/19/18	Mon 8/13/18	58														
60	60	I10, I11, I13, I14,I15,	7.0	Programa de Fortalecimiento de controles	11 mons	Tue 1/2/18	Mon 11/5/18		DNL	DNC, DNPI, DNE, DENIT (SAP), DNCompras												
Project: Proyecto de Iniciativas Date: Tue 8/29/17				Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline										
				Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress										
				Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress										
				Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone												

ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predc	Responsable	Area(s) Involucrada(s)	2018 2019 2020											
											Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
61	61		7.1	Proyecto para Establecer controles de accesos y privilegios sobre el módulo de inventario	8 mons	Tue 1/2/18	Mon 8/13/18		DNL	DENIT (SAP)												
62	62			Fase I - Revisión de usuario para el Módulo de Inventario	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18															
65	65	I21		Fase II - Implementar controles de restricción de accesos y privilegios sobre el Maestro de	2 mons	Tue 6/19/18	Mon 8/13/18	62														
66	66	I11, I13, I14,I15	7.2	Proyecto para establecer procedimientos de control	11 mons	Tue 1/2/18	Mon 11/5/18		DNL	DNC, DNPI, DNE, DENIT (SAP)												
67	67	I11, I13, I14, I24		Fase I - Actualizar los procedimientos	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18															
71	71	I15		Fase II - Implementar el procedimiento	2 mons	Tue 2/27/18	Mon 4/23/18	67														
72	72			Fase III - Capacitar al personal	4 mons	Tue 4/24/18	Mon 8/13/18	71														
73	73			Fase IV - Monitorear el cumplimiento	3 mons	Tue 8/14/18	Mon 11/5/18	72														
74	74	I17, I24	7.3	Proyecto para la automatización de controles	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18		DNL	DENIT (SAP), DNCompras, DNC												
75	75	I17, I24	I17, I24	Fase I- Establecer controles automáticos (sobre las fluctuaciones de precio y para el monitoreo de las	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18															
76	76			Fase II - Realizar pruebas de controles	1 mon	Tue 2/27/18	Mon 3/26/18	75														
77	77			Fase III - Implementar controles automáticos	3 mons	Tue 3/27/18	Mon 6/18/18	76														
78	78	I10	8.0	Proyecto para la conciliación de cifras de los inventarios a través de la realización de ajustes	4 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/23/18		DNL, DNC	DNAA, DENIT (SAP)												
79	79			Fase I - Realizar conteo físico de inventario	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18															
80	80			Fase II - Realizar ajuste por depuración de saldos contables de inventario	1 mon	Tue 3/27/18	Mon 4/23/18	79														
81	81	I22	9.0	Proyecto para la adopción de métricas de desempeño en la gestión de inventario	8 mons	Tue 1/2/18	Mon 8/13/18		DNL	DENIT (SAP), DNPI, DNAA												
82	82			Fase I - Evaluación de los indicadores claves de desempeño estratégicos que deber ser medidos y	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18															
83	83			Fase II - Diseño	1 mon	Tue 1/30/18	Mon 2/26/18	82														
84	84			Fase III - Implementación entorno de medición de los indicadores claves de desempeño	2 mons	Tue 2/27/18	Mon 4/23/18	83														
85	85			Fase IV - Documentar los indicadores claves de desempeño	1 mon	Tue 4/24/18	Mon 5/21/18	84														
Project: Proyecto de Iniciativas Date: Tue 8/29/17				Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline Progress Manual Progress										
				Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only												
				Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks												
				Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone												

ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Prede	Responsable	Area(s) Involucrada(s)	2018 2019 2020																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
											Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
86	86			Fase V - Monitoreo de los resultados obtenidos	3 mons	Tue 5/22/18	Mon 8/13/18	85																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											</

ID	ID	ID	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Responsable	Area(s) Involucrada(s)										
		Iniciativa									Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
1	1			Mapa de Ruta KPMG	25 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/2/19													
2	2			Reportes Financieros	25 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/2/19													
3	3	R24	1.0	Proyecto de Adopción de las NICSP	22 mons	Tue 1/2/18	Mon 9/9/19		DENFA											
4	4			Fase I - Realizar un Diagnóstico de Adopción de las NICSP	4 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/23/18													
5	5			Fase II - Definir, comunicar el Plan de Adopción de las NICSP	6 mons	Tue 4/24/18	Mon 10/8/18	4												
6	6			Fase III - Ejecutar el Plan de Adopción de las NICSP	12 mons	Tue 10/9/18	Mon 9/9/19	5												
7	7		2.0	Programa de Optimización de los Procesos	15 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/25/19													
8	8	R27	2.1	Proyecto de Implementación de procesos para la emisión de Reportes Financieros	15 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/25/19		DNC	DNPI										
9	9			Fase I - Definir los procesos que deben documentarse	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18													
10	10			Fase II - Documentar procesos	9 mons	Tue 3/27/18	Mon 12/3/18	9												
11	11			Fase III - Establecer mecanismo de validacion de cumplimiento con los	2 mons	Tue 12/4/18	Mon 1/28/19	10												
12	12			Fase IV - Comunicar e implementar nuevos procesos	3 mons	Tue 12/4/18	Mon 2/25/19	10												
13	13	R10	2.2	Proyecto Reforzar la realización de cierres mensuales en la CSS	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18		DNC	DNI, DENIT										
14	14			Fase I - Definir y acordar el calendario de cierre, políticas y procesos de cierre	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
15	15			Fase II - Documentar, comunicar y probar políticas y procesos	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
16	16			Fase III - Implementar nuevas políticas y procesos	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
17	17	R13	2.3	Proyecto Agilizar la preparación de la conciliación bancaria	3 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/26/18		DENIT, DNC											
18	18			Fase I - Revisar y definir nuevas transacciones y reportes que apoyarán en	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
19	19			Fase II - Configurar y probar nuevas transacciones y reportes	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
20	20			Fase III - Implementar transacciones y reportes	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18													
Project: Mapa de Ruta - Report Date: Thu 8/31/17				Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline								
				Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress								
				Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress								
				Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone										
Page 38																				

ID	ID	ID	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Responsable	Area(s) Involucrada(s)										
		Iniciativa									Q4	2018				2019				
												Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
41	41			Fase I - Diseñar nueva Sociedad Financiera	3 mons	Tue 3/27/18	Mon 6/18/18	34												
42	42			Fase II - Implementar nueva Sociedad Financiera	6 mons	Tue 6/19/18	Mon 12/3/18	41												
43	43			Fase III - Pruebas Integrales y de aceptación de la nueva Sociedad Financiera	1 mon	Tue 12/4/18	Mon 12/31/18	42												
44	44	R30	4.3	Proyecto para Actualizar los Ambientes de Tra	11 mons	Tue 1/1/19	Mon 11/4/19	35	DENIT (SAP)	DENFA										
45	45			Fase I - Diseñar el plan de actualización de los Ambientes de Trabajo	2 mons	Tue 1/1/19	Mon 2/25/19	43												
46	46			Fase II - Actualizar los Ambientes de Trabajo	6 mons	Tue 2/26/19	Mon 8/12/19	45												
47	47			Fase III - Pruebas integrales y de aceptación de los Ambientes de Trabajo	3 mons	Tue 8/13/19	Mon 11/4/19	46												
48	48		5.0	Programa de Optimización de la Gobernanza	4 mons	Tue 5/22/18	Mon 9/10/18													
49	49	R31	5.1	Proyecto de mejora de la administración de los usuarios en SAFIRO	2 mons	Tue 7/17/18	Mon 9/10/18	38	DENIT (SAP)	DENFA										
50	50			Fase I - Definir y documentar políticas y procesos para la administración de usuarios	1 mon	Tue 7/17/18	Mon 8/13/18													
51	51			Fase II - Capacitar y comunicar las nuevas políticas y procesos	2 mons	Tue 7/17/18	Mon 9/10/18													
52	52	R20	5.2	Proyecto de actualización de creación y agrupación de cuentas contables nuevas	1 mon	Tue 5/22/18	Mon 6/18/18	29	DNC											
53	53			Fase I - Definir y documentar políticas y procesos para la creación de cuentas	1 mon	Tue 5/22/18	Mon 6/18/18													
54	54			Fase II - Capacitar y comunicar las nuevas políticas y procesos para la creación de	1 mon	Tue 5/22/18	Mon 6/18/18													
55	55		6.0	Programa de Optimización de la Gestión de Informes	25 mons	Tue 1/2/18	Mon 12/2/19													
56	56	R22	6.1	Proyecto de actualización de las transacciones de SAFIRO que generan	10 mons	Tue 12/4/18	Mon 9/9/19		DENIT (SAP)	DNC										
57	57			Fase I - Definir y diseñar transacciones que generan nuevos reportes	3 mons	Tue 12/4/18	Mon 2/25/19	35												
59	59			Fase II - Implementar nuevos reportes	6 mons	Tue 2/26/19	Mon 8/12/19	57												
60	60			Fase III - Pruebas y aceptación de nuevos reportes	1 mon	Tue 8/13/19	Mon 9/9/19	59												
61	61	R23	6.2	Proyecto de Activación de la herramienta de Business Intelligence para generar Reportes	7 mons	Tue 12/4/18	Mon 6/17/19		DENIT(SAP)	DNC, DNPI										

Project: Mapa de Ruta - Report
Date: Thu 8/31/17

Task

Split

Milestone

Summary

Project Summary

Inactive Task

Inactive Milestone

Inactive Summary

Manual Task

Duration-only

Manual Summary Rollup

Manual Summary

Start-only

Finish-only

External Tasks

External Milestone

Deadline

Progress

Manual Progress

↓

→

→

◆

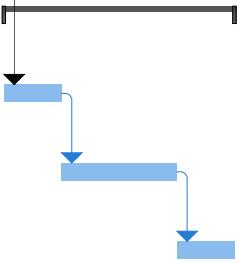


[illegible]

Project: Mapa de Ruta - Report Date: Thu 8/31/17	Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline	
	Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress	
	Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress	
	Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone			

ID	ID	ID	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Responsable	Area(s) Involucrada(s)																	
		Iniciativa									Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1							
82	82			Fase V - Reconciliar saldos en Mainframe y SAFIRO	3 mons	Tue 8/13/19	Mon 11/4/19	81																			
83	83		7.3	Proyecto para la actualización de información de Ingresos	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18		DNI	DNC																	
84	84			Fase I - Diagnóstico para identificar pagos de empleador registrados como "cargos	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18																				
85	85			Fase II - Rectificación de los "cargos por identificar"	4 mons	Tue 2/27/18	Mon 6/18/18	84																			
86	86		7.4	Proyecto para la actualización de información de Cuentas por Pagar	8 mons	Tue 1/2/18	Mon 8/13/18		DNC																		
87	87			Fase I - Organizar y comunicar el Plan de Depuración de las "Cuentas Bolsa" y Cuenta	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18																				
88	88			Fase II - Ejecutar Depuración de las "Cuentas Bolsa" y Cuenta Dummy	4 mons	Tue 2/27/18	Mon 6/18/18	87																			
89	89			Fase III - Eliminar en SAFIRO las "Cuentas Bolsa" y "Cuenta Dummy"	2 mons	Tue 6/19/18	Mon 8/13/18	88																			
90	90	R15	7.5	Proyecto para eliminar los saldos débitos y créditos por distribuir entre	9 mons	Tue 1/2/18	Mon 9/10/18		DENFA	DENPE, DENISA,DNC, DENIT (SAP), DNI																	
91	91			Fase I - Identificar y analizar los saldos por distribuir entre Riesgo/Programa	2 mons	Tue 1/2/18	Mon 2/26/18																				
92	92			Fase II - Rectificar los saldos por distribuir entre Riesgo/Programa	7 mons	Tue 2/27/18	Mon 9/10/18	91																			
93	93		8.0	Programa de Automatización de la carga de información para los EEFF	14 mons	Tue 1/2/18	Mon 1/28/19																				
94	94	R08	8.1	Proyecto para Implementar un control para la carga de información de sistemas externos	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18		DENIT	DNC																	
95	95			Fase I - Definir y acordar políticas, procesos y roles para la carga de información	1 mon	Tue 1/2/18	Mon 1/29/18																				
96	96			Fase II - Configurar y probar políticas, procesos y roles para la carga de	3 mons	Tue 1/30/18	Mon 4/23/18	95																			
97	97			Fase III - Comunicar e implementar políticas, procesos y roles para la carga de	2 mons	Tue 4/24/18	Mon 6/18/18	96																			
98	98	R04	8.2	Proyecto para automatizar el proceso de carga de información de Ingresos y	8 mons	Tue 6/19/18	Mon 1/28/19		DNI	DENFA, DENIT, DNI, DNC																	
99	99			Fase I - Diseñar con proveedor el proceso automatizado	2 mons	Tue 6/19/18	Mon 8/13/18	94																			
100	100			Fase II - Implementar proceso automatizado	4 mons	Tue 8/14/18	Mon 12/3/18	99																			
101	101			Fase III - Realizar pruebas integrales y pruebas de aceptacion	2 mons	Tue 12/4/18	Mon 1/28/19	100																			
Project: Mapa de Ruta - Report Date: Thu 8/31/17				Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline															
				Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress															
				Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress															
				Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone																	

ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Responsable	Area(s) Involucrada(s)	2018 2019									
102	102	R12	8.3	Proyecto para automatizar el proceso de carga de información de los sistemas	8 mons	Tue 6/19/18	Mon 1/28/19		DENIT	DNC, DNI	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
103	103			Fase I - Diseñar el proceso automatizado	2 mons	Tue 6/19/18	Mon 8/13/18	94												
104	104			Fase II - Implementar proceso automatizado	4 mons	Tue 8/14/18	Mon 12/3/18	103												
105	105			Fase III - Realizar pruebas integrales y pruebas de aceptacion	2 mons	Tue 12/4/18	Mon 1/28/19	104												



Project: Mapa de Ruta - Report
Date: Thu 8/31/17

Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline	
Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress	
Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress	
Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone			



ID	ID	ID Iniciativa	Text4	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Responsable	Area(s) Involucrada(s)		2018					20	
											Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
1	1			Mapa de Ruta KPMG	16 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/25/19											
2	2			Estructura Organizacional	16 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/25/19											
3	3		1.0	Programa para el Fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios	16 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/25/19											
4	4	E02 ,E03, E05, E06,	1.1	Proyecto para la Mejora Continua de las capacidades de los funcionarios	16 mons	Tue 1/2/18	Mon 3/25/19		DENRH	DENFA, DENIT, DENCO								
5	5	E03		Fase I - Crear un Centro de Excelencia que permita difundir el conocimiento funcional	4 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/23/18				E04							
6	6	E06, E07		Fase II - Crear una oficina de Gestión de Cambio	6 mons	Tue 1/2/18	Mon 6/18/18				E07							
7	7	E02		Fase III - Capacitar acerca de las funcionalidades del sistema para promover	12 mons	Tue 4/24/18	Mon 3/25/19	5										E03
8	8	E05		Fase IV - Realizar campañas de promoción del sistema SAFIRO	6 mons	Tue 4/24/18	Mon 10/8/18	5										E06
9	9	R28, R29, E04	1.2	Proyecto para mejorar la Atención y Soporte a los funcionarios	8 mons	Tue 1/2/18	Mon 8/13/18		DENIT (SAP)	DENFA								
10	10	R29		Fase I - Depurar los incidentes reportados actualmente a la mesa de ayuda	4 mons	Tue 1/2/18	Mon 4/23/18											
11	11	R28		Fase II - Formalizar la administración de los incidentes de SAFIRO	3 mons	Tue 4/24/18	Mon 7/16/18	10										E05
12	12	E04		Fase III - Mejorar la estructura y estrategia de la mesa de ayuda para asistir a los	4 mons	Tue 4/24/18	Mon 8/13/18	10										

Project: Mapa de Ruta - Estruct Date: Tue 8/29/17	Task		Project Summary		Manual Task		Start-only		Deadline	
	Split		Inactive Task		Duration-only		Finish-only		Progress	
	Milestone		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		External Tasks		Manual Progress	
	Summary		Inactive Summary		Manual Summary		External Milestone			

4.9 Cuadro de Iniciativa (se mantienen las mismas páginas del reporte para su referencia)

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I01	Gestionar oportunamente la Arquitectura Empresarial de la CSS	Alinear los planes estratégicos de la Dirección Ejecutiva Nacional de Tecnología e Innovación con los objetivos de la CSS, mediante el establecimiento de una arquitectura empresarial común de negocio, datos, aplicaciones y tecnología. Esto permitirá una visibilidad, integración y coordinación entre los aspectos tecnológicos y un gobierno de Tecnología de la Información (TI) efectivo.	Optimización del Modelo Operativo	1. Alinear las estrategias y prioridades de la Dirección Ejecutiva Nacional de Tecnología e Innovación con la estrategia del negocio. 2. Desarrollar una visión de tecnología a largo plazo con el negocio. 3. Establecer un gobierno de arquitectura. 4. Establecer monitoreo y seguimiento independiente al portafolio de proyectos. 5. Establecer una arquitectura común de negocio, datos, aplicaciones y tecnología. 6. Crear modelos claves y prácticas que describan la línea base de la arquitectura y arquitectura objetivo. 7. Definir los requerimientos para la taxonomía, normas, directrices, procedimientos, plantillas y herramientas, y proporcionar un vínculo para estos componentes.	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-2-01(31) INV-3-01 (32)	Media	Bajo	L
I02	Completar la automatización de la gestión de inventario	Completar la automatización de la gestión de los inventarios a nivel del Centro de Distribución de Panamá y Unidades Ejecutoras que aún mantienen un proceso manual, con el objetivo de reducir los errores asociados con la intervención manual, contar con un mecanismo que permita la transferencia de información automática y establecer un ambiente de control requerido para la correcta gestión del inventario.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Identificar los requerimientos funcionales y técnicos asociados al proceso de inventario. 2. Realizar una evaluación de las capacidades de los diferentes sistemas de gestión de inventario utilizados en la CSS vs las necesidades de las Unidades Ejecutoras y de los Servicios Peticionarios. 3. Seleccionar la solución tecnológica a ser implementada en las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución que aún mantienen un proceso manual, considerando diseño, desarrollo, adquisición y/o tercerización. 4. Realizar las diferentes pruebas de configuración, preparación y requerimientos administrativos, así como también el mantenimiento de los procesos de negocio, aplicaciones, información/datos, e infraestructura/servicios. 5. Elaborar un plan de implementación para las Unidades Ejecutoras considerando periodos de estabilización. 6. Definir la estrategia y el plan de capacitación para los usuarios impactados. 7. Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras. 8. Contemplar un plan para la identificación, recopilación, organización, mantenimiento, uso y retiro de la base de conocimiento.	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-2-01(31) INV-3-01 (32)	Media	Alto	L
I03	Mejorar el control de inventarios y gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución de la CSS	Implementar un mecanismo automático que permita la contabilización de forma precisa del consumo de los inventarios y gastos en las Unidades Ejecutoras, Servicios Peticionarios y Centros de Distribución, a través de una adecuada parametrización del sistema SAFIRO.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Evaluar un modelo de estructura en el sistema SAFIRO que permita: a. Contabilizar los trasposos realizados entre los Centros de Distribución y las Unidades Ejecutoras. b. Contabilizar los gastos/consumos de inventarios realizados por los Servicios Peticionarios para que las Unidades Ejecutoras, la Dirección Nacional de Logística y la Dirección Nacional de Contabilidad logren tener un control más detallado de los inventarios y sus consumos. Con el apoyo de un especialista en SAP:	INV-3-03 (33) INV-6-07 (40)	Media	Alto	L

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Revisar y validar todos los datos que están relacionados y que pueden ser afectados al implementar la nueva estructura del sistema SAFIRO. 3. Definir los Centros en el sistema SAFIRO de acuerdo a una estructura que permita tener un mejor control. 4. Definir los Centros de Coste en el sistema SAFIRO de acuerdo a la estructura definida. 5. Asociar los almacenes a sus respectivos Centros. 6. Realizar el traspaso de productos a sus respectivos Centros.				
I04	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Productos	Implementar un mecanismo para automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Productos con el fin de tener trazabilidad de la información en el sistema WMS/LOGHOS y de igual manera reducir los riesgos asociados con la intervención manual.	Optimización del Modelo Operativo	Automatización de transferencia de datos: 1. Crear una interfaz entre el sistema de Compras y el sistema de WMS/LOGHOS para la creación automática de documentos de recepción (Albarán). Una vez al día, el sistema de Compras deberá crear un archivo que contenga la información necesaria y la estructura requerida para que pueda ser cargado al sistema WMS/LOGHOS para la creación de los documentos de recepción (Albarán). Así mismo, el sistema WMS/LOGHOS, una vez al día, deberá cargar el archivo creado por el sistema de Compras para crear los documentos de recepción (Albarán) necesarios para la recepción de los productos. 2. Crear interfaz entre el sistema WMS/LOGHOS y SAFIRO para que al momento de recibido el producto, el sistema WMS/LOGHOS envíe: a. Las cantidades de productos recibidas en la unidad de medida establecida para el producto; b. Información necesaria para que el sistema SAFIRO realice las transacciones correspondiente (MIGO y MIRO) en el proceso de Recepción de Productos, afectando riesgos, Unidad Ejecutora, importe y objeto de gasto para efecto contable. 3. Configurar el sistema SAFIRO para que divida automáticamente las cantidades de productos recibidos según los porcentajes de riesgos que se ingresaron en la Cesta de Compra. 4. Configurar el sistema SAFIRO para que los riesgos se afecten de acuerdo al tipo de gestión. Optimización de controles: 1. Configurar los formularios electrónicos en las PDT (Portable Data Terminal / Terminal de Datos Portátil) y/o sistema WMS/LOGHOS, para que permitan la validación automática (captación de datos) dentro del sistema WMS/LOGHOS, con el fin de que soporten actividades de recepción de producto para medicamentos y otros productos de la salud humana, conteos de verificación y controles automáticos utilizando como referencia el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS y el procedimiento 19-96 PROCEDIMIENTO PARA ALMACENES DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS	INV-1-01 (27) INV-1-02 (27) INV-1-05 (29) INV-1-07 (30) INV-1-08 (31)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				PARA LA SALUD HUMANA EN INSTALACIONES DE SALUD donde se dictaminan las validaciones pertinentes que se deben realizarse en la recepción de productos. Estos formularios deberán ser ingresados en el sistema por el personal idóneo. Cuando se haya realizado todo el proceso, el sistema deberá registrar el ingreso de la mercancía y su respectiva contabilización de manera automática. Actualización de manuales y procedimientos: 1. Actualizar el procedimiento 03-92 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA LA SALUD HUMANA de la CSS, el procedimiento administrativo 19-96 que trata de las recepciones en las unidades ejecutoras y el 95-03 que trata de otros productos y materiales como médico quirúrgico y otros, de conformidad con los procesos automatizados sugeridos. 2. Definir la estrategia y el plan de capacitación para los usuarios impactados. 3. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I05	Mejorar la Gestión de Excepciones durante Recepción de Productos	Adoptar un proceso para el manejo de excepciones que permita controlar en el sistema SAFIRO los registros de las recepciones temporales de productos que provienen del sistema WMS/LOGHOS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer un procedimiento formal para la recepción de productos temporales/excepciones que no cumplan con los requerimientos solicitados por la CSS. 2. Crear en el sistema WMS/LOGHOS, una transacción que permita recibir los productos con excepciones conforme a lo especificado en los procedimientos 03-92, 19-96 y 95-03 de la Caja del Seguro Social. Esta transacción no debe tener afectación contable. 3. Crear una interfaz en línea entre el sistema WMS/LOGHOS y SAFIRO para que al momento de realizar la recepción temporal/excepciones de productos, se envíen las cantidades e información necesaria para registrar los productos en el sistema SAFIRO y afectar las cuentas contables temporales correspondientes. 4. Configurar el sistema SAFIRO para que una vez recibida la información de la recepción temporal/excepciones del sistema WMS/LOGHOS realice un débito al inventario y un crédito a una cuenta de orden. 5. Establecer en el sistema WMS/LOGHOS una tarea automática que envíe, semanalmente, un informe de recepciones temporales de productos al personal de la Dirección Nacional de Logística. 6. Configurar en el sistema WMS/LOGHOS una transacción que permita aprobar que la recepción temporal/excepciones ya pasó su proceso de manejo de excepciones. 7. Crear una interfaz en línea del sistema WMS/LOGHOS con el sistema SAFIRO para que, una vez aprobado el proceso de excepciones, envíe la información necesaria al sistema SAFIRO para que este pueda realizar la compensación automáticamente. 8. Configurar el sistema SAFIRO para que una vez recibida la información del sistema WMS/LOGHOS pueda pasar por un proceso de compensación automática que anule el registro realizado en la	INV-1-03 (28)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				recepción temporal/excepciones de productos, dando un débito a la cuenta temporal y un crédito a la cuenta por pagar. 9. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 10. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I06	Automatizar el proceso de Traspaso/Despacho	Implementar un mecanismo que permita automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el Proceso de Recepción de Productos para mejorar la gestión e integración de datos a lo largo del proceso de Traspaso/Despacho de productos entre los Centros de Distribución con el sistema WMS/LOGHOS y las Unidades Ejecutoras.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer en las Unidades Ejecutoras que utilizan la Forma 8, formularios electrónicos, similar a las Unidades Ejecutoras del Interior del país, para la realización de pedidos de manera electrónica. 2. Crear una interfaz entre el sistema WMS/LOGHOS y el sistema SAFIRO para que al momento de que se realice un despacho en los Centros de Distribución hacia Unidades Ejecutoras u otros Centros de Distribución, el sistema WMS/LOGHOS envíe información necesaria al sistema SAFIRO para que este realice automáticamente un traspaso de Centro a Centro a través del movimiento 303 y contabilice. 3. Crear una transacción en el sistema WMS/LOGHOS que permita visualizar el valor total de los trasposos realizados. 4. Crear una interfaz entre el sistema SAFIRO y el sistema WMS/LOGHOS en línea. El sistema WMS/LOGHOS deberá enviar la información necesaria al sistema SAFIRO para consultar el valor de traspaso de los productos. El sistema SAFIRO deberá enviar la información necesaria que permita ver el desglose y el valor total de los productos. 5. Actualizar los procedimientos 03-92, 04-92, 95-03 y 19-96, de conformidad con los procesos automatizados sugeridos. 6. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 7. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-02 (32) INV-3-03 (33)	Media	Alto	M
I07	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Recepción de Traspaso/Despacho	Implementar un mecanismo que permita la integración de datos y reducción de errores en registros en la recepción de traspaso/despacho de productos en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Crear una transacción en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) que permita recibir la mercancía enviada a través de un traspaso desde un Centro de Distribución o una Unidad Ejecutora. 2. Crear una interfaz entre el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) y el sistema SAFIRO para que al momento que se realice una recepción de despacho en las Unidades Ejecutoras o Centros de Distribución, el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) envíe la información necesaria al sistema SAFIRO para que éste lleve a cabo, automáticamente, una recepción de traspaso de Centro a Centro a través del movimiento 305 y contabilice. 3. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados.	INV-3-02 (32) INV-3-03 (33)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				4. Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.				
I08	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Traspaso	Mejorar la trazabilidad de los productos del Almacén principal de la Unidad Ejecutora al Servicio Peticionario en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Crear una transacción en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF u otro) que permita realizar el traspaso de los productos almacenados en el almacén de la Unidad Ejecutora a los Servicios Peticionarios. 2. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 3. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-06 (34) INV-3-04 (33) INV-3-07 (35)	Media	Alto	M
I09	Automatizar actividades, controles y transferencias de datos en el proceso de Salida/Consumo	Incrementar la exactitud en los montos y otros datos relacionados con los registros de salidas de los inventarios de los Servicios Peticionarios en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro).	Optimización del Modelo Operativo	1. Configurar una transacción en el sistema SAFIRO para que el personal del Departamento de Presupuesto ingrese los porcentajes de riesgos que se utilizarán para realizar las salidas de productos de los inventarios. 2. Crear una interfaz entre el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) y el sistema SAFIRO para que una vez se realice una salida/consumo de productos, automáticamente envíe la información necesaria para que el sistema SAFIRO realice un movimiento 201 y debite el objeto de gasto a su centro de coste correspondiente. 3. Configurar el sistema SAFIRO para que al momento que se realice la salida de productos de los inventarios, afecte a los riesgos correspondientes de acuerdo a los porcentajes establecidos por el Departamento de Presupuesto. 4. Definir una estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 5. Definir una estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-06 (34) INV-3-07 (35)	Media	Alto	M
I10	Conciliar las cifras de los inventarios a través de la realización de ajustes contables	Depurar los saldos de inventarios en el balance de prueba para que estos sean exactos e íntegros.	Gobierno de Datos	Ajuste por depuración de saldos contables de inventario 1. Realizar un conteo físico de inventario, tal cual se establece en el procedimiento para la toma de inventario físico de Almacén, N° 113-02. 2. Cumplir con lo establecido en el procedimiento N° 113-02 donde se hace referencia a: a. Firmar acta de conteo por parte de los involucrados. b. Realizar el ajuste de cantidades (existencias) y valor contable (dinero) en el sistema SAFIRO, con el fin de conciliar el saldo del Auxiliar con el saldo del Mayor General. c. Verificar que el ajuste ha actualizado el saldo de las existencias tanto contables como logísticas. Ajuste por depuración de Maestro de Materiales 1. Luego de realizar los procedimientos de la iniciativa No. 18, 19 y 20 para depurar el Maestro de Materiales se deben actualizar los	INV-5-02 (37) INV-5-03 (37)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				valores de los productos (precio promedio), tipo de producto y clase de valoración. 2. Ejecutar la transacción en el sistema SAFIRO que permite realizar la revalorización de los inventarios para que los saldos contables y logísticos sean ajustados.				
I11	Fortalecer controles del proceso de Logística Inversa	Adoptar en los Centros de Distribución y Unidades Ejecutoras controles operativos que permitan el seguimiento del proceso de logística inversa de productos que no se puedan almacenar o consumir, con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	1. Implementar un mecanismo a nivel del sistema utilizado para la administración del inventario, que permita enviar oportunamente un informe de productos próximos a vencer al personal de los Centros de Distribución y las Unidades Ejecutoras, para que puedan gestionar oportunamente la activación del proceso de Logística Inversa sobre los productos que lo ameritan. 2. Revisar y ajustar los roles del equipo de gestión de inventario a nivel de Centros de Distribución y de Unidades Ejecutoras, que permitan dar seguimiento y salida a los productos vencidos. 3. Configurar en el sistema de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) para que las salidas de productos vencidos se realicen en el Centro de Distribución o Unidad Ejecutora dónde se recibió la mercancía del proveedor. 4. Crear una interfaz entre el sistema de gestión de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) y el sistema SAFIRO para que una vez realizado el proceso de Logística Inversa, el sistema de gestión de inventario (WMS/LOGHOS, SIS, AGEF y/u otro) envíe la información necesaria para que el sistema SAFIRO afecte las cuentas contables correspondientes.	INV-4-01(36)	Baja	Bajo	M
I12	Fortalecer Capacidades de Planificación de Requerimientos de Productos en las Unidades Ejecutoras	Adopción de prácticas, recursos funcionales y tecnológicos por parte del personal administrativo de las Unidades Ejecutoras de la CSS, que le permita fortalecer el proceso de Planificación de Requerimientos de Productos a nivel de Unidad Ejecutora, con las capacidades de suministro de los Centros de Distribución.	Optimización del Modelo Operativo	1. Completar la implementación de HL Logint – LOGHOS en las Unidades Ejecutoras. 2. Habilitar una opción en HL Logint – LOGHOS que le permita a las Unidades Ejecutoras definir el comportamiento (mensual) de sus pactos con base en estimaciones de demandas de consumo, que consideren picos de atención y consumo de productos. 3. Establecer y formalizar un proceso de revisión y actualización periódica de Pactos, que permita proyectar las demandas de consumo a nivel de Unidad Ejecutora. 4. Realizar análisis predictivos de demanda a nivel de Unidad Ejecutora, que permita identificar oportunidades de optimización de inventarios, que ayuden a racionalizar la utilización de los espacios físicos de almacenamiento, que promuevan la adopción de un esquema centralizado de recepción de productos, a través de un almacén en cada Unidad Ejecutora. 5. Implementar la Planificación de Necesidades con base a consumo en el sistema SAFIRO con mínimos y máximos de inventario, de manera que se garantice la disponibilidad del producto y mantener las cantidades necesarias para suplir la demanda. 6. Implementar una interfaz entre HL-Logint – LOGHOS que permita sincronizar los datos de Pactos de las Unidades Ejecutoras con el sistema SAFIRO. 7. Realizar un plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.	INV-2-02 (31) INV-3-10 (36)	Media	Bajo	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I13	Fortalecer Controles sobre Conteo de Inventario	Aumentar la frecuencia de conteo de inventario con el objetivo de monitorear los saldos de inventarios por medio del fortalecimiento de los controles en el conteo de inventario a nivel de las Unidades Ejecutoras y Centros de Distribución.	Optimización del Modelo Operativo	- Definir una frecuencia de conteo de inventario físico total mínima de dos veces al año, tanto en las Unidades Ejecutoras como en los Centros de Distribución. - Establecer un cronograma (calendario) de conteo de inventario para asegurar que todos los inventarios son contados según periodicidad y se ejecuten al mismo tiempo. - Incorporar en las instrucciones de conteo el detalle de asuntos como: la numeración de las hojas de conteo, verificación del conteo y el registro de ajustes derivados del conteo, según se establece en los procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Los movimientos de inventario, durante el conteo, deben ser controlados adecuadamente y restringidos en el sistema SAFIRO, como se realiza actualmente. - Realizar el conteo de inventario de conformidad a los procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Todas las hojas de conteo deben ser ingresadas en el sistema para identificar diferencias entre libros y conteo físico y de esta forma realizar los reconteos de diferencias de forma oportuna, como se realiza actualmente. - Ejecutar la transacción en el sistema SAFIRO que permite realizar la revalorización de los inventarios para que los saldos contables y logísticos sean ajustados. - Incorporar las mejoras en los manuales de procedimientos 113-02, 95-03 y 19-96. - Establecer una periodicidad de revisión y actualización de los procedimientos (si aplica), no mayor a un año. Este proceso debe ser documentado para dejar constancia de la revisión realizada.	INV-5-02 (37)	Media	Medio	M
I14	Fortalecer los controles alrededor de los saldos de inventario formalizando la revisión de la conciliación del auxiliar de inventarios vs el balance de prueba	Implementar controles formales como la conciliación de los saldos auxiliares de inventarios vs el balance de prueba de inventario, con el fin de aumentar la confiabilidad en los saldos de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	- Definir una fecha y personal a cargo de la preparación y revisión de la conciliación del auxiliar de los inventarios vs el balance de prueba. - Preparar, al menos una vez al mes, la conciliación entre el balance total del auxiliar de inventarios y el balance de prueba. Esto puede ser segregado por Unidad Ejecutora y Centros de Distribución. - Investigar las diferencias durante un periodo de tiempo definido para este fin. - Ajustar las diferencias de ser necesario, siguiendo los procesos de aprobación pertinentes. - La conciliación y la documentación soporte relacionada debe ser revisada en un periodo de tiempo razonable por el personal apropiado dejando evidencia de tal revisión. La revisión deberá incluir puntos tales como: - Si la conciliación fue preparada oportunamente - Si es matemáticamente correcta - Si existen partidas en conciliación, evaluar si estas son razonables y tienen documentación que las soporte.	INV-5-01 (37) INV-5-02 (37)	Media	Alto	C
I15	Establecer controles de accesos y privilegios sobre el módulo de inventario	Implementar controles que sistemáticamente hagan cumplir la segregación de funciones entre el personal	Gobierno de Datos	Depuración de usuarios	INV-6-03 (39)	Baja	Medio	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		de Inventario y el resto del personal de la CSS y restrinjan el acceso a las transacciones propias del módulo de inventario al personal correspondiente, para poder aumentar la confiabilidad en la información de los sistemas de inventario.		- Realizar la revisión de todos los perfiles de acceso de los usuarios a las transacciones críticas de inventarios en los sistemas, en conjunto con el departamento involucrado. - Redactar un documento formal con los hallazgos o brechas encontrados. - El Departamento de Seguridad Informática debe restringir a nivel de los sistemas de Inventario (SAFIRO, WMS/LOGHOS, AGEF, SIS u otros) el acceso a las transacciones propias de inventario de los usuarios encontrados que por sus funciones no deberían tener dicho acceso asignado. Implementación de controles de revisión periódica de perfiles - Identificar las transacciones para las cuales el acceso debe ser segregado y/o requieren de personal diferente para registrar y aprobar. - Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso, estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. - Establecer la revisión periódica de los usuarios con acceso a los roles y perfiles a los sistemas de inventario, al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de la Dirección Nacional de Logística. Todo este proceso debe ser documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario. - Crear un procedimiento formal que establezca lineamientos claros para que el personal de la Dirección Nacional de Logística realice la revisiones de los accesos a los roles y perfiles de los usuarios en los sistemas de inventario. - Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.				
I16	Optimizar la administración del Maestro de Materiales	Implementar un mecanismo que permita reducir las diferencias entre el precio de las facturas del proveedor y la información almacenada en el sistema SAFIRO a través de la habilitación de diferentes unidades de medida, tales como: medida de recepción, de traspaso, de salida y la de gestión de almacenes.	Gobierno de Datos	Con el apoyo de un especialista en SAP: - Realizar la depuración del Maestro de Materiales. - Actualizar y re-estructurar el Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO. - Definir las diferentes unidades de medida en el sistema SAFIRO, de acuerdo a las unidades de medidas con las que se distribuyan los productos. - Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.	INV-1-06 (30)	Media	Alto	C
I17	Establecer control automático sobre las fluctuaciones de precio	Establecer en el sistema SAFIRO un control automático que permita identificar las fluctuaciones de precios de aquellos productos que estén fuera del parámetro establecido, con el fin de contar con la correcta valorización de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	- Establecer formalmente el rango de fluctuación de precio que puede tener un producto al realizarse la compra. - Configurar en el sistema SAFIRO límites de tolerancia para desviaciones en los precios de compra de los productos. De sobrepasarse ese límite de tolerancia el sistema debe mostrar un	INV-1-07 (30)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación																				
				mensaje de error o una alarma al usuario que no le permita procesar el pedido.																								
I18	Mejorar la administración de los materiales anulados o inactivos en el sistema SAFIRO	Establecer, formalizar e implementar de manera sostenida, un procedimiento para realizar la anulación de materiales duplicados, con el objetivo de mejorar la integridad de los datos en el Maestro de Materiales.	Gobierno de Datos	1. Identificar y revisar las existencias de aquellos productos que dentro del nombre tienen las palabras “Anulado” o “Inactivo”. 2. Solicitar el apoyo de un especialista en SAP para: a. Realizar el bloqueo de materiales en el sistema SAFIRO, a través de la petición de borrado para material, para productos que no presentan stock. b. Para productos que cuentan con stock, se deber esperar a que se consuma el stock o se debe crear el material correctamente y realizar el traspaso del inventario para luego hacer la petición de borrado de material.	INV-6-05 (39)	Media	Alto	C																				
I19	Mejorar la administración de los materiales creados en el sistema SAFIRO	Establecer, formalizar e implementar un procedimiento para la administración de las categorías de tipo de material con el objetivo de contar con una adecuada definición y conceptualización de los materiales.	Gobierno de Datos	1. Evaluar el Maestro de Materiales en el sistema SAFIRO, para definir que las clasificaciones por “Tipo Material” se realicen por los Tipos de Inventarios utilizados en la CSS, es decir, que los tipos de inventarios posean una nomenclatura en “Tipo Material” en el sistema SAFIRO estándar, como por ejemplo:<table><tr><th>Tipo Material</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>ZALBE</td><td>Alimentos y Bebidas</td></tr><tr><td>ZTEVE</td><td>Textiles y Vestuarios</td></tr><tr><td>ZCOLU</td><td>Combustible y Lubricantes</td></tr><tr><td>ZPPACA</td><td>Productos de Papel y Cartón</td></tr><tr><td>ZPQUCO</td><td>Productos Químicos y Conexos</td></tr><tr><td>ZMCOMA</td><td>Materiales para Construcción y Mantenimiento</td></tr><tr><td>ZUMD</td><td>Útiles y Materiales Diversos</td></tr><tr><td>ZPIREAC</td><td>Piezas, Repuestos y Accesorios</td></tr><tr><td>ZOFOTROS</td><td>Enseres de Oficina y Otros.</td></tr></table> 2. Reestructurar el “Tipo Material” en el sistema SAFIRO de acuerdo a la nomenclatura definida y formalizarlo en un procedimiento.	Tipo Material	Descripción	ZALBE	Alimentos y Bebidas	ZTEVE	Textiles y Vestuarios	ZCOLU	Combustible y Lubricantes	ZPPACA	Productos de Papel y Cartón	ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos	ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento	ZUMD	Útiles y Materiales Diversos	ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios	ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros.	INV-6-04 (39)	Media	Alto	C
Tipo Material	Descripción																											
ZALBE	Alimentos y Bebidas																											
ZTEVE	Textiles y Vestuarios																											
ZCOLU	Combustible y Lubricantes																											
ZPPACA	Productos de Papel y Cartón																											
ZPQUCO	Productos Químicos y Conexos																											
ZMCOMA	Materiales para Construcción y Mantenimiento																											
ZUMD	Útiles y Materiales Diversos																											
ZPIREAC	Piezas, Repuestos y Accesorios																											
ZOFOTROS	Enseres de Oficina y Otros.																											
I20	Mejorar la administración de los objetos de gastos y valorización de los materiales creados en el sistema SAFIRO	Realizar una revisión y/o re-clasificación de los materiales de inventario y los objetos de gastos a los que están asociados con el objetivo de clasificar los materiales a sus cuentas contables correspondientes.	Gobierno de Datos	1. Revisar cada material en el sistema SAFIRO evaluando que los objetos de gasto, según su tipo de producto, sean adecuados. 2. Revisar las categorías de valorización de acuerdo a los tipos de materiales y objeto de gasto por materiales. 3. Modificar o anular los productos que no estén acorde al objeto de gasto exigido por el Gobierno en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias y/o la clase de valorización establecida.	INV-1-07 (30) INV-6-06 (40)	Media	Alto	C																				
I21	Implementar controles de restricción de accesos y privilegios sobre el Maestro de Materiales	Aumentar la confiabilidad en los controles de accesos a la información de los sistemas de inventario.	Optimización del Modelo Operativo	1. Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para acceder a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar los materiales en el sistema SAFIRO. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la CSS.	INV-6-04 (39) INV-6-05 (39) INV-6-06 (40)	Baja	Alto	C																				

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Realizar revisión y depuración de todos los usuarios con acceso a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar materiales en el sistema SAFIRO. 3. Establecer un procedimiento formal y por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a las transacciones que permitan crear, modificar y eliminar materiales. 4. Realizar plan de concientización de cambios a todos los usuarios impactados.				
I22	Implementación de un Programa de Medición de Desempeño en la gestión de inventario	Implementación de un programa de indicadores que ayude a medir el desempeño de los funcionarios que intervienen en los procesos de gestión de inventario. Este programa debe estar dirigido a monitorear la productividad, calidad y eficiencia en las operaciones de los distintos Almacenes y Centros de Distribución que componen la red de suministros.	Optimización del Modelo Operativo	1. Revisar, actualizar y documentar políticas y procedimientos que coadyuven a establecer métricas para el desempeño de las operaciones de inventario. 2. Sensibilizar y establecer compromiso con las partes interesadas. 3. Establecer equipo de proyecto de implementación del programa. 4. Promover cultura de gestión por procesos. 5. Establecer estrategia de definición y desarrollo de indicadores. 6. Seleccionar indicadores. 7. Desarrollar y establecer el marco de reportes para cada nivel de usuarios. 8. Promover y divulgar el sistema de indicadores con el personal. 9. Facilitar el uso de indicadores. 10. Ajustar indicadores con el objetivo de mantener relevancia.	INV-6-01 (38) INV-6-02 (38)	Media	Bajo	C
I23	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Inventario en la Imprenta CASESO	Implementar un sistema de administración de inventario en la Imprenta CASESO con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión de inventarios de materias primas y formularios producidos por la Imprenta.	Optimización del Modelo Operativo	1. Implementar un sistema de gestión de inventario (SAFIRO, WMS/LOGHOS, AGEF, SIS u otros) en la imprenta CASESO. 2. Capacitar al personal de la imprenta CASESO en el uso del sistema de gestión de inventario. 3. Registrar las salidas de inventario en el sistema de gestión inventario al momento de utilizar los insumos para la impresión de los formularios que se producen en la imprenta. 4. Realizar las entradas de inventario en el sistema de gestión de inventario al momento que se imprimen los formularios que produce la imprenta. 5. Crear interfaz entre el sistema de inventario seleccionado y el sistema SAFIRO para que al momento de recibido el producto, el sistema de gestión de inventario envíe como mínimo las cantidades de productos recibidas en la unidad de medida establecida para el producto e información necesaria para que el sistema SAFIRO realice las transacciones correspondientes en el proceso de entrada de productos. 6. Realizar el traspaso correspondiente a través del “Movimiento 303” en sistema SAFIRO cuando los formularios sean enviados al Centro de Distribución de Juan Díaz (10-15) para su distribución a las Unidades Ejecutoras. 7. Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. 8. Definir la estrategia de Gestión del Cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados tanto en la Dirección Nacional de Logística como en las Unidades Ejecutoras.	INV-3-08 (35) INV-3-09 (35)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
I24	Establecer controles para el monitoreo de las variaciones de inventario	Lograr valoraciones de inventarios más exactas por medio de controles de monitoreo sobre el costo promedio.	Gobierno de Datos	- Determinar un porcentaje o valor de variación por encima del cual se evaluarán las inconsistencias. - Revisar aquellas variaciones importantes en los valores de los inventarios de forma oportuna y periódica. - Establecer una frecuencia mensual para realizar estas revisiones. - Designar el personal que debe encargarse de esta revisión. - Analizar los costos reales (precios de última compra) contra el costo promedio (valor en el sistema) para determinar si han sido: - Calculados correctamente, - Considerados adecuadamente al momento de calcular la variación del costo de inventario y - Asignados adecuadamente a las cuentas de inventario y gastos. - Registrar las variaciones en las cuentas relevantes, por medio del módulo de revalorización de los inventarios, una vez que la revisión ha sido completada y las dudas/cambios solicitados han sido solucionados a satisfacción del revisor. - Dejar evidencia de la revisión. - Verificar que los costos promedios autorizados fueron actualizados en el sistema SAFIRO.	INV-1-07 (30)	Media	Alto	C
I25	Realizar jornadas de actualización de entradas y salidas en el sistema SAFIRO	Ingresar y actualizar en el sistema SAFIRO todas las entradas y salidas de producto que por alguna u otra razón no se han podido capturar de manera oportuna, con el objetivo de aumentar la exactitud de los datos en sistema.	Optimización del Modelo Operativo	- Identificar personal con el conocimiento y habilidades necesarias en el sistema SAFIRO y asignarlas a esta jornada de actualización. - Definir un plazo (1 mes) para el ingreso de la data al sistema SAFIRO. - Emitir un comunicado formal sobre esta actualización. - Identificar las razones por las que no se ingresó la información en el sistema SAFIRO y tomar los correctivos necesarios para que no vuelva a suceder.	INV-1- 04 (29) INV-3- 04 (33)	Baja	Alto	C
R01	Confirmar la existencia y el estado actual del inventario de todos los Activos Fijos	Realizar la toma de inventario de Activos Fijos con el fin de verificar su existencia física, estado de conservación y corregir el valor razonable de todos los activos fijos con que cuenta la CSS.	Gobierno de Datos	- Elaborar y comunicar un plan para la toma de inventario de Activos Fijos el cual debe incluir aspectos como: - Priorización de los Activos Fijos y las unidades ejecutoras - Líderes de los equipos que realizarán la toma de inventario - Cronograma detallado para la toma de inventario - Desarrollar las Instrucciones del conteo físico de Activos Fijos, comunicarlas y capacitar al equipo que ejecutará la toma de inventario - Realizar un corte de registro de información en SAFIRO por unidad ejecutora, con el objetivo de migrar los Activos Fijos ajustados en el sistema Mainframe. - Analizar el Reporte generado con el conteo físico de Activos Fijos para definir el deterioro y valor razonable que aplica a los Activos Fijos que deben eliminarse. - Elaborar un Informe que presente las acciones propuestas (Descarte o Mantenimiento) para cada Activo Fijo inventariado. - Identificar y ejecutar la acción que se tomará para cada Activo Fijo (Descarte o Mantenimiento).	REP-1-01 (56)	Media	Bajo	L
R02	Realizar las correcciones del valor en libros de los Activos Fijos	Corregir el valor y fecha de adquisición en el auxiliar de los Activos Fijos para obtener información correcta sobre el valor neto de	Gobierno de Datos	Identificar los ajustes en libros correspondientes a cada tipo de Activo Fijo, además de verificar cada uno de los ítems para que se	REP-1-01 (56) REP-1-02 (56)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		los activos fijos, y posteriormente determinar a cuáles activos fijos se debe dar de baja en el sistema SAFIRO.		- cargue con la fecha de adquisición del activo y no con la fecha de carga. - Calcular los ajustes correspondientes al costo de adquisición y la depreciación acumulada. - Elaborar y presentar un Informe que explique los ajustes requeridos y los nuevos valores que se deben reportar en libros. - Aprobar los ajustes requeridos para los costos de adquisición, depreciación y valor en libro de los Activos Fijos.				
R03	Obtener Reportes de Gestión de SIPE y Caja Pago	Renegociar el nivel del servicio con el proveedor SIPE, para definir el requerimiento por parte de la CSS de recibir reportes de Gestión que reflejen la información de Ingresos/Recaudación.	Optimización del Modelo Operativo	- Presentar y negociar con el proveedor de SIPE los nuevos Términos y Condiciones que deberán incorporarse en una Adenda. - Diseñar y acordar el contenido mínimo y estructura que deben tener los Reportes de Gestión de Ingresos/Recaudación (SIPE y Caja-Pagos) que se solicitará al proveedor. - Presentar al proveedor el diseño y estructura de los Reportes de Gestión de Ingresos/Recaudación (SIPE y Caja-Pagos) requeridos para conocer la situación actual y visualizar la información de Ingresos/Recaudación consolidada para la revisión del Departamento de Contabilidad de Ingresos. - Realizar pruebas para recibir los nuevos Reportes de Gestión de SIPE para validar que los mismos cuentan con la información que la CSS debe validar y gestionar. - Definir los tiempos de envío de la información de los Reportes de Gestión, de tal manera, que la información sea proporcionada oportunamente a la CSS.	REP-1-04 (57) REP-1-03 (56) REP-1-08 (58)	Baja	Bajo	M
R04	Automatizar el proceso de carga de información de Ingresos y Recaudaciones	Diseñar e implementar un proceso para cargar automáticamente la información que está en SIPE y Caja-Pago al sistema SAFIRO para contar con información completa y confiable.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	- Definir un formato y estructura de archivo según lo requerido en SAFIRO para transferir confiable e íntegramente la información de SIPE y Caja-Pago. - Presentar y acordar con el proveedor el formato y estructura de archivo que deben generar SIPE y Caja-Pago. - Realizar pruebas de las interfaces en el ambiente de Calidad para revisar que los datos están cargándose apropiadamente antes de pasar con el de Producción. - Indicar al proveedor de Caja – Pago que debe realizar las interfaces en el ambiente de Producción, y monitorear continuamente la carga que realizarán las interfaces. - Definir estrategia y plan de capacitación para los usuarios impactados. - Definir la estrategia de gestión del cambio en la organización, considerando a todos los usuarios impactados en todas las áreas.	REP-1-05 (57) REP-1-06 (57) REP-1-07 (57)	Baja	Alto	M
R05	Depurar los pagos de empleador registrados como “cargos por identificar”	Identificar y rectificar los pagos realizados por los empleadores que se encuentran registrados como “cargos por identificar”, determinando las causas por las cuales no se reconocen correctamente los pagos reconocidos como “Otros” en las Agencias de Pago y se pueda realizar la distribución de las prestaciones empleado-empleador	Gobierno de Datos	- Definir un Plan de Trabajo en conjunto con el proveedor del sistema Caja-Pagos para realizar el diagnóstico del proceso de cobro en las Agencias de Pago. - Visitar las Agencias de Pago seleccionadas para analizar in situ las posibles causas por las que el sistema Caja-Pagos no reconoce correctamente el código de barra del Comprobante de Pago entregado en ventanilla.	REP-1-09 (58)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		reconociendo el ingreso en el periodo correcto.		3. Documentar y acordar las posibles causas raíz, y comunicarlas a los diferentes grupos de interés para ejecutar las diferentes acciones preventivas/correctivas. 4. Realizar la dispersión de los “cargos por identificar” de los empleadores y asegurados en SIPE, que será corregida por el proveedor del sistema Caja-Pagos y paralelamente el equipo de la CSS subsane en SAFIRO los “cargos por identificar” mediante asientos de corrección. 5. Coordinar un periodo en el que el proveedor del sistema Caja-Pagos y el equipo de la CSS revisen que SIPE y SAFIRO generan información íntegra.				
R06	Consolidar en un solo reporte la información del auxiliar de las Cuentas por Pagar	Consolidar y configurar en el sistema SAFIRO, en un solo reporte, la información del auxiliar de las cuentas por pagar que le permita a la CSS conocer el detalle de las cuentas por Pagar por acreedores.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Definir los campos que se desean obtener en el Auxiliar de Cuentas por Pagar. Por ejemplo: código de acreedor, nombre de acreedor, factura, fecha de factura, monto y la clasificación por antigüedad. 2. Incluir en el módulo de acreedores un reporte de las cuentas por pagar para cada proveedor en el cual se pueda determinar a cuál unidad ejecutora corresponde cada factura, y que dicho reporte también genere un auxiliar individual por cada dato maestro del acreedor.	REP-1-10 (58)	Baja	Bajo	C
R07	Depurar las “Cuentas Bolsa” en las Cuentas por Pagar de acreedores creadas durante la migración	Identificar y rectificar las cuentas por pagar de acreedores “Cuentas Bolsa” de tal forma que se pueda tener una confiabilidad sobre los datos que se encuentran registrados de los acreedores.	Gobierno de Datos	1. Validar la razón por la que cuentas que corresponden a saldos de acreedores no pueden ser cargados por “Dato Maestro” a SAFIRO. 2. Solicitar a las Unidades Ejecutoras que verifiquen las partidas dentro de las “Cuentas Bolsas” y las comparen con las partidas que fueron pagadas en las Cuentas por Pagar que utilizan en SAFIRO, de tal forma que se determine cuáles son aquellas partidas que han sido canceladas, pero aún aparecen abiertas en la contabilidad. 3. Establecer un proceso de monitoreo continuo de las “Cuentas Bolsas” en el cual se identifiquen y depuren de manera constante aquellos registros erróneos en estas cuentas. 4. Realizar concientización para la promoción de monitoreo continuo.	REP-2-12 (64)	Baja	Medio	M
R08	Definir un control para la carga de información de sistemas externos a SAFIRO	Definir políticas y procedimientos para crear un mecanismo confiable de carga de información generada en sistemas externos (Mainframe, SIPE) a SAFIRO.	Optimización del Modelo Operativo	1. Definir y comunicar formalmente el personal que puede tener acceso a los archivos origen provenientes de los sistemas externos (ej.: SIPE, Mainframe) a SAFIRO. 2. Definir y comunicar formalmente el mecanismo a utilizar para llevar a cabo el control de versión de los archivos origen provenientes de los sistemas externos (ej.: SIPE, Mainframe) a SAFIRO. 3. Establecer formalmente un repositorio para el almacenamiento y custodia de los archivos origen proveniente de los sistemas externos y definir una estrategia para el respaldo de dicha información. 4. Configurar políticas de encriptación de los archivos y las interfaces automáticas que transferirán los archivos desde los sistemas externos a SAFIRO. 5. Establecer la generación de reportes que permita la verificación posterior de los archivos una vez migrados al sistema SAFIRO (total de registros y saldos).	REP-1-11 (58)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R09	Establecer controles que permitan restringir las cuentas contables	Establecer en el sistema SAFIRO los controles para restringir las cuentas del mayor por riesgo/programa y los usuarios que pueden tener accesos a dichas cuentas para evitar los errores en registros contables y correcciones requeridas.	Optimización del Modelo Operativo	1. Especificar cuáles son las cuentas en el Mayor General que deben ser específicas para cada Riesgo/Programa y definir qué usuario de todas las unidades ejecutoras pueden utilizar estas cuentas. 2. Definir la lista de usuarios que podrán realizar revisiones y configurar sus roles correspondientemente. 3. Parametrizar SAFIRO para que los usuarios solo puedan registrar en las cuentas, Unidades Ejecutoras, Riesgos/Programas, transacciones y módulos de acuerdo al Departamento donde trabajan. 4. Colocar el campo de riesgo como un campo obligatorio. 5. Elaborar y comunicar las roles, responsabilidades, políticas y procesos para realizar y revisar correcciones durante el periodo de cierre. 6. Comunicar a los contadores las dinámicas de las cuentas con base al Manual de Contabilidad Gubernamental. 7. Realizar talleres para demostrar los cambios realizados a los usuarios impactados por el cambio.	REP-2-01 (59) REP-2-02 (59) REP-2-03 (60) REP-2-04 (60)	Media	Alto	L
R10	Establecer la realización de cierres mensuales en la CSS	Establecer y formalizar el proceso de cierre mensual que involucre a todas las Direcciones y/o Departamentos de la CSS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Confeccionar una Lista de toda la información que se requiere de las Direcciones y/o Departamentos. 2. Establecer y comunicar el calendario de cierre que resalte las fechas límites para todos los procesos que deben realizarse antes de hacer el cierre mensual, incluyendo las revisiones necesarias por el Departamento de Contabilidad Especial. 3. Comunicar a las áreas la información que el Departamento de Contabilidad Especial requiere que procesen o que proporcionen para el cierre mensual. 4. Comunicar formalmente el proceso de cierre mediante un taller.	REP-02-05 (60)	Media	Alto	C
R11	Configurar SAFIRO para generar los saldos de mayor por Riesgo	Solicitar a un especialista en SAP que configure correctamente el campo de RIESGO en SAFIRO de tal forma que se puedan generar los saldos del Mayor General por riesgo.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Revisar y validar toda la configuración de activación del Nuevo Libro Mayor (New Ledger). 2. Revisar y corregir el Libro Mayor creado en el sistema para la CSS (Z0 LEDGER CSS). 3. Revisar los datos de la tabla FMGLFLEX con el fin de validar que los elementos de balance traen/asocian los campos (segmentos y riesgos) en el momento de la contabilización de una transacción. 4. Consultar las últimas notas SAP: 756146 y 826357 para obtener más información sobre Nuevo Libro Mayor (GL) y Contabilidad de Centros de Beneficio (Profit Center Accounting – PCA) con el Nuevo Libro Mayor (actualizaciones, parches).	REP-2-06 (61)	Baja	Alto	M
R12	Automatizar el proceso de carga de información de los sistemas externos (Mainframe)	Configurar una interfaz automática para transferir de manera confiable e íntegra la información de los sistemas externos (Mainframe) a SAFIRO.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Adecuar el formato y estructura actual del archivo utilizado para cargar información en SAFIRO. 2. Acordar con todos los Departamentos la estructura del archivo que se generará en los sistemas externos y deberá cargarse en SAFIRO. 3. Realizar pruebas de las interfaces en el Ambiente de Calidad para revisar que los datos estén cargándose apropiadamente antes de pasar al ambiente de Producción. 4. Confirmar que se puede proceder a realizar las interfaces en el Ambiente de Producción, y monitorear continuamente la carga que realizarán las interfaces. 5. Realizar sensibilización del cambio del proceso.	REP-2-07 (61)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R13	Agilizar la preparación de la conciliación bancaria	Mejorar el proceso de conciliación bancaria con el objetivo de tener mayor control de su efectivo y visibilidad en los cheques girados, pagados, en circulación, anulados y caducados.	Optimización del Modelo Operativo	1. Reforzar y capacitar al personal de la CSS cómo cargar el Estado de Cuenta en SAFIRO con la transacción F-13, de tal forma que la compensación de los cheques en circulación se pueda hacer automáticamente. 2. Revisar la funcionalidad existente de SAFIRO para las transacciones FCHN (Información de los cheques emitidos) y S_ALR_87012349 (Análisis de cheques pendientes de cobro por cuenta del Mayor General y acreedor); que le permitirán a la CSS extraer la información requerida para realizar la conciliación bancaria. 3. Configurar otros reportes complementarios para la elaboración y validación de las conciliaciones bancarias; por ejemplo: cheques anulados, cheques girados, cheques pagados por el banco, cheques en trámite de firma, cheques en cartera.	REP-2-08 (62)	Baja	Alto	C
R14	Reducción de registros erróneos para las cuentas de acuerdo a su naturaleza	Hacer una adecuada segregación de funciones, que permita reducir la cantidad de registros erróneos que actualmente se producen en las cuentas contables.	Gobierno de Datos	1. Realizar una revisión de los roles en SAFIRO, de tal forma que se determine las funciones que desempeñan los contadores en las Unidades Ejecutoras y hacer correcciones necesarias. 2. Establecer que una persona de mayor jerarquía en la Unidad Ejecutora revise los registros diariamente de todas las transacciones realizadas en la operación de la CSS para rectificar aquellas que estén incorrectamente registradas. 3. Elaborar manuales sobre el registro y uso correcto de las cuentas contables que debe seguir todas las Unidades Ejecutoras en base al Manual de Contabilidad Gubernamental, de tal forma, que se eviten registros equivocados en el Mayor General, y no sean identificados oportunamente. 4. Definir tareas de monitoreo mensual, por parte del Departamento de Contabilidad Especial, que ayuden a prevenir y/o identificar estos registros erróneos antes que sean identificados en el mayor.	REP-2-09 (62) REP-2-10 (61) REP-2-11 (61) REP-2-13 (64)	Baja	Medio	C
R15	Eliminar los saldos débitos y créditos por distribuir entre Riesgos/Programas	Identificar las transacciones entre Riesgos/Programas que deben compensarse para depurar los "Saldos Débitos por distribuir" y "Saldos créditos por distribuir" para que se pueda realizar el análisis de la situación financiera de cada riesgo/programa con información confiable.	Gobierno de Datos	1. Revisar y definir la forma más apropiada de gestionar los Riesgos/Programas por medio de una/varias cuenta(s) bancaria(s) para cada Riesgo/Programa con el fin de administrar sus presupuestos, ingresos, egresos y desempeño financiero por tipo de riesgo. 2. Identificar los errores en clasificación de Riesgo/Programa en las diferentes partidas y proceder a corregirlos. 3. Una vez identificada las cuentas y a qué Riesgo/Programa corresponden, deben transferirse al rubro "Cuentas por Cobrar / Pagar entre riegos". 4. Solicitar al Departamento de Finanzas que realice la compensación de las partidas entre Riesgo/Programa.	REP-2-15 (65) REP-3-01 (65)	Baja	Alto	M
R16	Establecer un procedimiento para la distribución de saldos entre los distintos Riesgos/Programas	Analizar y formalizar el procedimiento para la distribución manual entre cada Riesgo/Programa para evitar errores durante el proceso de preparación de los reportes financieros.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer formalmente, en conjunto con la Junta Directiva de la CSS y la Contraloría General de la República (en adelante CGR), la distribución de los saldos entre distintos Riesgos/Programas. Esta distribución debe quedar por escrito a través de un Acta o Procedimiento.	REP-3-02 (66)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				2. Revisar y corregir de ser necesario la configuración en SAFIRO establecida para la distribución entre los distintos Riesgos/Programas, según lo establecido en conjunto con la CGR. 3. Diseñar e implementar controles adecuados para la preparación de las conciliaciones bancarias con el objetivo de que sean confeccionadas oportunamente. 4. Realizar sensibilizaciones para promover los controles adecuados.				
R17	Elaborar los Estados de Flujo de Efectivo del 2014 al 2016	Construir la hoja de trabajo utilizada para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo exigido para la CSS por la CGR, con el propósito de administrar mejor las entradas y salidas de efectivo de la CSS.	Optimización del Modelo Operativo	1. Asignar a una persona del Departamento de Análisis y Preparación de Estados Financieros para que construya la hoja de trabajo (ej.: MS Excel) requerida para el Estado de Flujo de Efectivo. 2. Analizar y revisar toda la información requerida para construir el Estado de Flujo de Efectivo, como lo es: el saldo inicial de efectivo, cantidad de dinero en efectivo que se generó a través de sus operaciones, cantidad de efectivo que la CSS ganó o gastó en sus actividades de inversión y cantidad de efectivo que la CSS recaudó (uso) a través de sus actividades de financiamiento. 3. Evaluar la información con que se cuenta actualmente en SAFIRO para iniciar a generar en el 2018 el Estado de Flujo de Efectivo utilizando la transacción S_ALR_87012271.	REP-3-03 (66)	Media	Alto	C
R18	Configurar una nueva Sociedad Financiera para los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS	Actualizar la configuración de SAFIRO para que los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS (PRAA, SIACAP, IRHE, INTEL y un Fondo Complementario) no formen parte de las cifras que se extraen del Balance de Prueba por Riesgo/Programa que se utilizan para generar los Estados Financieros de la CSS.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Configurar en el Ambiente de Calidad de SAFIRO los Fondos que no corresponden al patrimonio de la CSS como otra FI o División 2. Configurar y generar en el Ambiente de Calidad reportes de prueba de esta nueva Sociedad FI o División. 3. Verificar si la información contable que generen los reportes en el Ambiente de Calidad sea la correcta y que no traiga información de Riesgos/Programas. 4. Iniciar a operar con la configuración separada (Sociedades FI) de los Riesgos/Programas y Fondos.	REP-3-04 (67)	Media	Medio	M
R19	Realizar la depuración de la cuenta Dummy por Acreedor	Revisar y rectificar toda la información de la cuenta Dummy para contar con información correcta por Acreedor para cada tipo de Riesgo/Programa y facilitar el análisis adecuado de la situación financiera de cada Riesgo/Programa.	Gobierno de Datos	1. El Departamento de Contabilidad Especial debe distribuir entre las Unidades Ejecutoras los registros que ocasionaron la creación del Dummy, por tener el campo de riesgo en blanco. 2. Comunicar y formalizar la responsabilidad a las Unidades Ejecutoras para realizar el proceso de depuración de las transacciones que comprenden el total del Dummy y también deberán asignar sus registros contables al Riesgo/Programa que corresponde. Por otro lado, el acreedor universal Dummy debe ser depurado por el equipo de Contabilidad Especial. 3. Realizar capacitación a las unidades ejecutoras para realizar el proceso de depuración universal. 4. Definir una fecha a partir de la cual, se active en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea un campo obligatorio. 5. Activar en el sistema la opción para que el campo "Riesgo" sea obligatorio y que el registro de asientos contables no puedan ser ejecutados sin colocar este dato. 6. Iniciar la revisión mensual en todas la Unidades Ejecutoras de los registros con el objetivo de subsanar cualquier registro errado. Para este paso será necesario hacer un documento formal a nivel	REP-4-01(67)	Media	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				nacional para que todas las unidades ejecutoras ejecuten esta actividad mensual.				
R20	Definir los procedimientos para la creación y agrupación de cuentas nuevas	Definir los procedimientos para que al crear cuentas nuevas las mismas sean agrupadas correctamente en SAFIRO, por los contadores de la CSS, en la Nota, Balance por Riesgo/Programa, o Reporte Financieros (Estructuras) que le corresponden.	Optimización del Modelo Operativo	1. Establecer políticas y procedimientos en un Manual de Catálogo de Cuenta, en donde se defina por tipo de cuenta a cuáles Notas, Balance por Riesgo/Programa, o Reportes Financieros (Estructuras) deben ir asociadas a las cuentas nuevas 2. Parametrizar en SAFIRO la transacción FS00 para que durante la creación de nuevas cuentas, SAFIRO permita establecer las Notas, Balance por Riesgo/Programa, o Reportes Financieros (Estructuras) al que debe ir asociado dicha cuenta. 3. Realizar sensibilizaciones de las políticas y procedimientos del catálogo de cuentas. 4. Realizar revisiones mensuales de las cuentas nuevas creadas, así como la asignación de las estructuras al momento de su creación con el objetivo de validar que las mismas son correctas.	REP-4-02 (68)	Media	Medio	C
R21	Revisar la generación de las cifras del periodo anterior	Revisar y rectificar la parametrización de los Reportes Financieros (Estructuras) en SAFIRO para que muestren las cifras correctas en la columna "Saldo anterior" requeridas para comparar el desempeño financiero de cada Riesgo/Programa.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Investigar en la configuración de SAFIRO el motivo por el que los Reportes Financieros (Estructuras) no están cargando las cifras correctas del periodo anterior. 2. Corregir los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para que muestren los saldos comparativos del año anterior correctamente. 3. Una vez validado el reporte en el Ambiente de Calidad, ejecutar los cambios en el Ambiente de Producción.	REP-4-03 (68)	Media	Medio	C
R22	Revisar las transacciones de SAFIRO que generan reportes	Verificar en SAFIRO la parametrización de las transacciones que generan reportes para confirmar que permiten generar los reportes financieros y de gestión necesarios para el análisis y preparación de los Estados Financieros por Riesgo/Programa.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Verificar que desde SAFIRO se puedan generar los siguientes reportes de forma correcta: a. Saldos de cuentas de mayor por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para obtener los resultados deseados por riesgo. b. Reportes comparativos del periodo anterior con cifras correctas: Verificar la configuración en SAFIRO para que se determine el motivo por el que las tablas de las estructuras no están trayendo las cifras del periodo anterior correctas. c. Balanza de prueba por riesgo: Verificar la configuración actual en el sistema SAFIRO, y definir con un especialista de SAP la parametrización para generar los resultados por tipo de riesgo. 2. Verificar con un especialista de SAP las parametrizaciones necesarias para generar los siguientes reportes necesarios en el Departamento de Contabilidad para su gestión: a. Cuentas por cobrar por acreedor/deudor. b. Saldos de los préstamos hipotecarios por cobrar c. Bienes y raíces d. Construcciones en proceso e. Información de la ejecución presupuestaria f. Estado de proveedores g. Informe de los gastos h. Informe de recaudación por riesgo 3. Realizar comunicación al personal en el uso del sistema.	REP-4-04 (68)	Baja	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R23	Aprovechar las capacidades de la herramienta de Business Intelligence	Revisar y evaluar las capacidades de la herramienta de Business Intelligence con el propósito de iniciar a generar automáticamente todos los Reportes Financieros por Riesgo/Programa requeridos por la CSS.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Buscar en las estructuras que se guardaron al momento de la Migración a SAFIRO los diseños para las tablas que se configuraron para la generación de los Estados Financieros. 2. Definir todos los requerimientos necesarios que deben tener los Reportes Financieros que se podrán generar desde la herramienta de Business Intelligence. 3. Configurar, probar y validar en el Ambiente de Calidad de la herramienta de Business Intelligence para la generación de los Reportes Financieros. 4. Migrar al Ambiente de Producción la configuración de la herramienta de Business Intelligence para la generación de los Reportes Financieros. 5. Realizar capacitación y sensibilización de la herramienta Business Intelligence a los usuarios involucrados.	REP-4-05 (69)	Media	Medio	C
R24	Adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) para los Reportes Financieros	Identificar la brecha actual de la CSS para administrar su contabilidad con base a las NICSP y definir el Plan para iniciar la emisión de Reportes Financieros con base a estas normas.	Adecuación Regulatoria	1. Realizar un Diagnóstico para identificar las brechas que deben mejorar, así como los impactos/cambios cuantitativos y cualitativos que conllevan reportar la información contable con base a las NICSP. 2. Presentar el Informe del Diagnóstico para obtener la aprobación de los Directores Ejecutivos Nacionales y Junta Directiva de la CSS sobre las mejoras, impactos y cambios que se requerirán ejecutar para reportar con base a las NICSP. 3. Definir, comunicar y ejecutar el Plan de Adopción de las NICSP considerando aspectos como: Unificación del Criterio del Devengado, Adecuación de Políticas Contables, Depuración de Saldos. 4. Revisar, definir y realizar las adecuaciones requeridas, en el Ambiente de Calidad, a los sistemas de información que sean impactados por la adopción de NICSP (ej.: SAFIRO). 5. Acordar el periodo de prueba en que se iniciará a emitir Reportes Financieros con base a las NICSP, para validar que la información es íntegra y exacta. 6. Una vez se valide la calidad de la información generada con base a NICSP, pasar la configuración al Ambiente de Producción, e iniciar a emitir los nuevos reportes.	N/A	Alta	Medio	L
R25	Definir divisiones en la estructura organizativa del módulo de FI	Revisar y definir en SAFIRO las divisiones como parte de la estructura organizativa, relacionando las mismas a los Riesgos/Programas como parte de la estructura financiera del módulo de FI.	Optimización del modelo operativo	1. Analizar y entender cómo las estructuras organizativas del Módulo FI pueden parametrizarse para complementar el modelo de negocio de la CSS. 2. Definir y configurar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) la nueva estructura organizativa del módulo FI; considerando que los Riesgos/Programas pueden definirse como Divisiones. 3. Revisar y validar todos los datos que están relacionados y pueden ser afectados con esta nueva estructura organizativa, y parametrizar correctamente su relación con el nuevo diseño. 4. Probar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) la operación de la CSS con base a la nueva estructura organizativa, y validar que la información y procesos cumplen con las necesidad de la CSS 5. Migrar al Ambiente de Producción la configuración de la nueva estructura organizativa, concientizar y comunicar los cambios en la operación diaria.	REP-5-01(69)	Media	Medio	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R26	Activar el componente de desglose por Documento en el sistema SAFIRO	Activar y configurar el componente de Desglose por Documento para obtener información actualizada y correcta de los Riesgos/Programas.	Optimización del modelo operativo	1. Configurar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) el componente de desglose por Documento, validaciones y Exits correspondientes. 2. Probar en SAFIRO (en el Ambiente de Calidad) de forma integral el componente Desglose por Documento, validaciones y Exits para confirmar que se obtiene la asignación derivada de forma estándar y automática para las clasificaciones de Riesgos/Programas en asientos financieros. 3. Migrar al Ambiente de Producción la configuración del componente de desglose por Documento, validaciones y Exits; y comunicar los cambios en la operación diaria. 4. Realizar taller para comunicar cambios.	REP-5-02 (69) REP-5-03 (69)	Media	Medio	M
R27	Documentar los procesos para la emisión de Reportes Financieros	Actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la generación de Reportes Financieros considerando las funcionalidades actuales de SAFIRO para que esté acorde a los procesos que se llevan a cabo actualmente.	Optimización del modelo operativo	1. Revisar y establecer de los procesos claves que se llevan a cabo en el sistema SAFIRO, correspondientes a la generación de reportes financieros (incluyendo los procesos Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financieros) por parte del Depto. De Contabilidad Especial y la Sección de Estados Financieros. 2. Establecer una sesión de trabajo entre el Depto. De Contabilidad Especial y la Sección de Estados Financieros con la Dirección Nacional de Procesos para la documentación preliminar de los procesos claves identificados; correspondientes a la generación de los reportes financieros (incluyendo los procesos de Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financiero). 3. Realizar la documentación formal de los procesos claves identificados correspondientes a la generación de los reportes financieros (incluyendo los procesos de Cierre y Reconciliación de Auxiliares, Cierre del Mayor General, Consolidación Financiera, y Generación de Reportes Financiero) por parte de la Dirección Nacional de Procesos. 4. Solicitar al Depto. De Contabilidad Especial y Sección de Estados Financieros la revisión y aprobación del mismo una vez finalizada la documentación. 5. Una vez aprobada, solicitar a la Dirección Nacional de Procesos la comunicación de la documentación al personal involucrado y a las áreas que requieran de esta información. 6. Establecer formalmente por escrito una revisión de los procesos en caso de que se requiera de una actualización en la documentación. 7. Realizar capacitaciones por las actualizaciones de los manuales de políticas y procedimientos.	REP-5-04 (69)	Media	Medio	M
R28	Formalizar la administración de los incidentes de SAFIRO	Establecer una adecuada administración de los incidentes correspondientes a temas contables, reportados a nivel nacional por los usuarios del sistema SAFIRO para que los mismos puedan ser canalizados a través de un mecanismo que les permita darles seguimiento hasta su solución y proveer un mejor servicio.	Optimización del modelo operativo	1. Definir formalmente por escrito, cuáles son las funciones y responsabilidades del personal que conforma la mesa de ayuda. 2. Adecuar la estructura existente para permitir llevar una adecuada administración de los incidentes reportados por los usuarios del sistema SAFIRO. 3. La estructura debe permitir: a. El registro o reporte de los incidentes a nivel nacional a través de un solo canal de comunicación de incidentes.	REP-5-05 (70)	Media	Bajo	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				b. Segregar los incidentes considerando: Tipo de incidente, prioridad e impacto c. Asignar los incidentes para ser resueltos dependiendo del tipo de incidente al personal correspondiente para colaborar en la solución y darle seguimiento al mismo. 4. Definir una política formal por escrito en donde se formalice el uso de la mesa de ayuda como mecanismo establecido para reportar los incidentes del sistema SAFIRO a nivel nacional. Esta política debe ser comunicada a todas las unidades ejecutoras y personal correspondiente.				
R29	Depurar los incidentes reportados actualmente a la mesa de ayuda	Analizar, priorizar y solucionar los incidentes reportados a la mesa de ayuda con el fin de conocer el volumen de incidentes que requieren de atención inmediata.	Gobierno de Datos	1. Recopilar todos los incidentes reportados y/o solicitar por área a nivel nacional que se envíe los casos o incidentes que deben ser resueltos. 2. Realizar la priorización formal por escrito de los incidentes reportados en base al área e impacto en el sistema. Esta labor debe realizarse entre el o los especialistas contratados y el personal existente de la mesa de ayuda actual. 3. Iniciar con la solución de los incidentes en base a la prioridad establecida. Esta labor debe ser realizada por parte del o los especialistas contratados. 4. Crear sesiones de trabajo entre el especialista de SAP y el personal de Tecnología de la CSS en donde se pueda ir capacitando al personal en los temas relacionados a la programación en ABAP, dar soporte a nivel funcional (aplicación) y continuar con la resolución de los incidentes.	REP-5-06 (70)	Media	Bajo	M
R30	Actualizar los Ambientes de Trabajo de SAFIRO	Actualizar y mantener los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para que este en línea con la información que se tiene en el Ambiente de Producción.	Adecuación y Mejora de Sistemas (Habilitadores Tecnológicos)	1. Establecer el personal que estará a cargo de la actualización y mantenimiento de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. 2. Establecer una política de cambios a programas en donde se detalle los procedimientos a seguir para la solicitud de requerimientos, autorización de los cambios, uso de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para la certificación de las pruebas y autorización de los cambios para ser migrados de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO al Ambiente de Producción. 3. Establecer y ejecutar un procedimiento formal por escrito de uso interno en donde se detallen los pasos para la actualización de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. El mismo debe indicar: a. Frecuencia en que se debe llevar a cabo la actualización de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO con la información del ambiente de producción de tal manera que el mismo sea utilizado en caso de que se requiera de la realización de pruebas. b. El procedimiento técnico en SAFIRO para llevar a cabo la actualización de los Ambientes de Trabajo. c. Personal a cargo de realizar la actualización y darle mantenimiento a los Ambientes de Trabajo de SAFIRO. 4. Validar que la información copiada en los Ambientes de Trabajo de SAFIRO sea íntegra e idéntica a la que existe en el Ambiente de Producción.	REP-5-07 (70)	Media	Bajo	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
R31	Mejorar el proceso de administración de los usuarios en SAFIRO	Reforzar los conocimientos del personal que lleva a cabo la administración de usuarios (Crear, modificar, dar de baja) en SAFIRO para que se lleve a cabo el debido control de acceso de los usuarios del sistema.	Optimización del modelo operativo	1. Establecer formalmente por escrito el área y personal que estará encargado de la administración de usuarios (Creación, modificación, desactivación) de SAFIRO. 2. Capacitar a través de sesiones de trabajo al personal encargado de la administración usuarios de SAFIRO. 3. Documentar para uso interno el procedimiento que se lleva a cabo a nivel de la aplicación SAFIRO para la administración de usuarios. 4. Establecer formalmente y por escrito los procedimientos establecidos para adecuada solicitud, autorización, modificación y desactivación de usuarios en SAFIRO. 5. Establecer formalmente una política administración de usuarios de SAFIRO el cual debe ser notificado a todas las unidades ejecutoras.	REP-5-08 (71)	Media	Bajo	C
R32	Depurar los accesos de todos los usuarios que preparan Reportes Financieros	Revisar y rectificar en SAFIRO los accesos de los usuarios que preparan Reportes Financieros con el propósito de determinar los accesos correctos en el Módulo FI requeridos en las diferentes etapas de la emisión de Reportes Financieros, así como acceso total a todos los módulos del sistema SAFIRO.	Gobierno de Datos	1. Definir formalmente y por escrito el personal autorizado para el uso de la cuenta superusuario SAP_ALL. El mismo debe indicar los datos personales, departamento al cual pertenece, su cargo y funciones dentro de la institución. 2. Realizar la revisión de los todos los perfiles de acceso a los usuarios y restringir a nivel del sistema SAFIRO el acceso a transacciones del módulo de FI para la emisión de Reportes Financieros (ej.: crear cuentas nuevas, abrir y cerrar periodos contables) al personal que por sus funciones en la Institución no necesita tener dicho acceso. 3. Documentar formalmente por escrito la definición de reglas de acceso estableciendo para cada usuario los roles y transacciones a la cual debe tener acceso según sus funciones. 4. Contratar a un especialista para realizar lo siguiente: a. Revisión y depuración de todos los roles que pueden tener asignado transacciones del rol SAP_ALL. Una vez identificado, dar de baja a dichos roles b. Revisión y desactivación de los usuarios que no deben tener asignado roles de superusuarios c. Establecer un procedimiento formal por escrito para la solicitud formal de acceso al sistema SAFIRO a través de la cuenta de superusuario 5. Establecer la revisión periódicas de los usuarios con acceso a los roles y perfiles del módulo de FI al menos semestralmente, para verificar sus derechos de acceso. Los derechos de acceso de cada usuario deben ser validados por los Jefes de Área de la Dirección Nacional de Contabilidad. Todo este proceso debe estar documentado para dejar constancia de la revisión realizada. En caso que se detecten usuarios con derechos no autorizados, se debe enviar una nota formal al personal del Departamento de Seguridad Informática solicitando la eliminación de los derechos no autorizados del usuario.	REP-5-09 (71)	Media	Bajo	C
E01	Actualizar roles y responsabilidades de los usuarios del sistema SAFIRO de la Dirección Nacional de Logística	Actualizar roles, responsabilidades, estructura organizativa de los usuarios que utilizan el sistema SAFIRO y los departamentos a los cuales pertenecen en la Dirección Nacional de Logística.	Desarrollo Organizacional	1. Evaluar la estructura organizacional actual, identificando todos los roles existentes, considerando sus responsabilidades y niveles de control. (Jerarquía y número de personal supervisado por persona). 2. Revisar las competencias asociadas y relacionarlas a cada rol, confirmando los detalles específicos de cada rol.	EO-01(74) INV-EO-01 (41)	Baja	Alto	C

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
				3. Re-diseñar la estructura organizacional y escribir las versiones borrador de los roles. 4. Obtener autorización de cambio de roles y estructura. 5. Realizar campaña de comunicación para promover los cambios.				
E02	Realizar capacitación acerca de las funcionalidades del sistema para promover el manejo adecuado y efectivo del sistema	Diseñar y desarrollar un plan de capacitación donde se consideren todos los usuarios que utilizan el sistema, los diferentes niveles de audiencia y los diferentes medios para realizar las capacitaciones.	Desarrollo Organizacional	1. Definir estrategia de entrenamiento y enfoque. 2. Diseñar el plan de entrenamiento. Tomar en consideración el proceso de desarrollo de materiales, la definición de matriz de roles y responsabilidades, identificación de posibles herramientas de entrenamiento (formación en línea “e-learning”), presencial, el desarrollo del marco del currículo del entrenamiento, la definición de los requisitos de entrenamiento por tipo de usuario y rol. 3. Desarrollar el entrenamiento considerando la creación de materiales, currículo del entrenamiento, considerando la logística, sostenibilidad y evaluación de los mismos. 4. Realizar paquete de iniciación a SAP y diversos módulos en el sistema SAFIRO.	EO-02 (74) EO-03 (74) EO-04 (74) EO-05 (75) EO-13 (76)	Media	Alto	M
E03	Crear un Centro de Excelencia que permita difundir el conocimiento funcional a los usuarios	Crear un centro de excelencia donde se promueva un uso eficiente del sistema promoviendo las buenas prácticas del manejo de finanzas gubernamentales. De esta manera tendrán prácticas e información actualizada. Este centro funcionaria como una nueva unidad de la CSS y tendría como responsabilidad mejorar su propio nivel de experiencia y conocimientos. Otro de los objetivos de este centro seria resolver problemas y realizar mejoras a futuro relacionadas al manejo de las finanzas públicas.	Desarrollo Organizacional	1. Realizar búsqueda de líderes funcionales y modelo del centro de excelencia. 2. Realizar mapa de ruta, los nuevos procesos y definición de la metodología. 3. Desarrollar Plan de Comunicación y plan piloto para realizar implementación.	EO-03 (74) EO-04 (74) EO-10 (76) EO-11 (76) EO-12 (76) EO-13 (76)	Media	Alto	M
E04	Mejorar la estructura y estrategia de la mesa de ayuda para asistir a los usuarios del sistema SAFIRO	Realizar mejoras a la estructura y estrategia de la mesa de ayuda, para lograr una atención más eficiente para los usuarios.	Desarrollo Organizacional	1. Definir estrategia de la mesa de ayuda y el equipo de liderazgo. 2. Seleccionar e implementar herramienta para brindar soporte y definir los niveles de soporte. 3. Seleccionar y entrenar al equipo de soporte. 4. realizar campaña de lanzamiento de la mesa de ayuda.	EO-06 (74) EO-07 (74) EO-08 (74)	Alta	Alto	M
E05	Realizar campañas de promoción del sistema SAFIRO	Realizar promoción de las mejoras al sistema SAFIRO mediante campañas de sensibilización.	Gestión del Cambio y Comunicación	1. Establecer el contexto y narrativa de los mensajes, estableciendo los mensajes claves que se comunicarán. 2. Definir estrategia de comunicación y compromiso, considerando los indicadores de éxito y re-definiendo la identidad del proyecto.	EO-09 (74)	Baja	Medio	C
E06	Crear una oficina de Gestión de Cambio	Crear una oficina de Gestión de Cambio para brindar apoyo durante todas las iniciativas. Esta oficina brindará los lineamientos para implementar y estructurar todas las iniciativas de cambio.	Gestión del Cambio y Comunicación	1. Evaluar los diferentes tipos de cambio que pasará la institución. 2. Definir estructura y estrategia de la oficina. 3. Definir metodología de cambio de la oficina.	EO-10 (76) EO-09 (75) EO-12 (76) EO-14 (76)	Baja	Medio	M
E07	Crear Red de agentes de cambio	Crear una red de agentes de cambio de diferentes áreas de la organización y en diferentes regiones. Esta red tendrá como	Gestión del Cambio y Comunicación	Fase diseño: 1. Diseñar la estrategia de la red de agentes de cambio (RAC). 2. Definir los roles y responsabilidades de los agentes de cambio.	EO-10 (76) EO-12 (76) EO-14 (76)	Baja	Alto	M

Código de Iniciativa	Iniciativa	Descripción Iniciativa	Grupo de Iniciativa	Paquetes de Trabajo	Ver anexo Cód. de Hallazgo/Brecha (No. Pág. en Entregable 2)	Complejidad	Impacto	Tiempo de Implementación
		objetivo servir de canal de comunicación y apoyo para los líderes funcionales y usuarios del sistema SAFIRO donde apoyarán con la revisión de diseño y revisión de las diferentes estrategias y ayudar a promover las nuevas maneras de trabajo.		3. Obtener aprobación de líderes para la participación de los agentes influenciadores y definir los miembros de la RAC. 4. Enviar los paquetes de iniciación a los agentes de cambio y conducir la reunión de lanzamiento. Fase de lanzamiento: 1. Realizar reuniones de equipo regulares (semanal, bi-semanal, mensual). En estas reuniones se puede discutir lo siguiente: ¿Qué se necesita del influenciador? ¿Qué necesitan los influenciadores del equipo del liderazgo? Realización de dinámicas de gestión cambio para manejar resistencia. Desafíos del cambio. Mensajes claves. Comunicación y entrenamiento. 2. Comprometer y apoyar a la RAC durante el proyecto. 3. Brindar material de apoyo a los agentes de cambio. 4. Realizar reconocimiento a los miembros de la RAC.				

Nota: Para el caso de las iniciativas asociadas a las interfaces es importante tomar en consideración las siguientes actividades:

1. Definir el tipo de información / Relación que necesita ser mapeada para definir el tipo de operación (consulta y/o actualización)
2. Revisar la capacidad de los sistemas a fin de asegurar que la implementación de las interfaces no afecte el rendimiento.
3. Realizar pruebas de las interfaces de los Ambientes de Trabajo de SAFIRO para revisar que los datos están cargándose apropiadamente antes de pasar al ambiente de Producción.
4. Confirmar que se puede proceder a realizar las interfaces en el ambiente de Producción, y establecer controles de omisión, duplicidad y errores de registros, para asegurar la calidad de datos.
5. Establecer controles de seguridad apropiados para asegurar la integridad y completitud de la información