



Al contestar refiérase a: **ID-123488**

AD-AFINPE-0107-2024
30 de septiembre de 2024

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

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de Advertencia referente al estado de avance del proyecto para el levantamiento de datos (P1.08), relacionado con la gestión de mantenimiento mediante el uso del ERP¹.

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo 2024 de esta Auditoría, y con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se informa y advierte sobre el desarrollo del proyecto P1.08 relacionado con el levantamiento de datos para la gestión de mantenimiento mediante el uso del ERP, a fin de que sea valorado para la toma de decisiones y acciones que compete a esa Administración.

Este Órgano de Fiscalización hizo una valoración sobre el proceso relacionado con el levantamiento de datos para la gestión de mantenimiento mediante el uso del ERP. En ese sentido, por medio de la revisión de informes suministrados por la empresa consultora PwC², cronograma del proyecto, consultas a funcionarios de la Dirección de Mantenimiento Institucional y del Plan de Innovación, se determinó que existen riesgos respecto a posibles atrasos para completar el levantamiento de los datos de mantenimiento, necesarios para el desarrollo de la gestión de mantenimiento institucional a través del sistema SAP-ERP, que pueden afectar otros elementos como el aumento en las cargas de trabajo para los encargados de las tareas de mantenimiento -posterior a la salida en vivo del ERP-, incremento en los tiempos para la atención de solicitudes de mantenimiento, deficiencias en la calidad de los datos, así como en los beneficios esperados del sistema a nivel institucional.

Para una mejor comprensión de lo anterior, se desglosan a continuación los siguientes apartados:

1. ANTECEDENTES

Según la sesión de Junta Directiva N°8901, en su artículo 25°, celebrada el 27 de abril, 2017, se acordó lo siguiente:

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

¹ Enterprise Resource Planning.

² PriceWaterhouseCoopers

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

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

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

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

En ese sentido, dentro los proyectos complementarios que conforman el programa Implementación y Consolidación del ERP se estableció el proyecto P1.08 “Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento”, con el propósito de identificar el inventario de los recursos físicos (activo, bien sea mueble o inmueble) que requieren mantenimiento en toda la Institución, detallando las piezas que los componen y definiendo la programación de mantenimiento para cada pieza.

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

2. SOBRE LO ESTABLECIDO EN EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Este Órgano de Fiscalización revisó lo indicado en el cronograma del proyecto denominado: “Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, según lo dispuesto³ en el artículo 10° de la sesión de Junta Directiva N°9324, celebrada el 10 de abril del año 2023.

De conformidad con lo descrito en dicho cronograma, se determinó que el periodo designado para el proceso de “Integración de Proyectos complementarios” fue de 1208 días, iniciando el 21 de enero de 2020 y finalizando el 6 de enero de 2025. A su vez, ese mismo cronograma indica que la puesta en marcha de la solución integral tipo ERP estaría iniciando el 6 de enero de 2025.

En ese mismo sentido, en relación con el proyecto complementario denominado: “P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento⁴”, se estableció un plazo para su ejecución de 394 días, iniciando el 11 de abril de 2023 y finalizando el 20 de noviembre de 2024.

³ “...Se aprueba la propuesta del cronograma y tolerancias del Programa Plan de Innovación, de modo que pueda continuar desarrollando las actividades con el objetivo de que la salida en vivo se realice en enero de 2025...”

⁴ Objetivo: preparar los datos de mantenimiento que sean necesarios para activar los procesos de mantenimiento que se definan como necesarios para implementar la estrategia definida, incluyendo inventario de activos sujetos a mantenimiento, datos para la planificación de mantenimiento, datos de las rutinas de mantenimiento, listas de materiales y repuestos necesarios para mantenimiento de activos y equipos críticos, entre otros.

3. SOBRE LO DESCRITO SEGÚN EL INFORME DE AVANCE DE PROGRAMA NO.36, JUNIO DE 2024

La institución desarrolló el concurso N°2020LN-000002-0001101142 “Contratación de servicios profesionales de consultoría para acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la CCSS”, dentro del cual, la empresa adjudicada (PwC) suministró ante el Plan de Innovación el producto denominado “Informe de avance de programa No.36 - junio de 2024” del 27 de junio de 2024.

En ese sentido, en el apartado de “Estado general del Programa ERP” del informe en mención, se indicó que el estado de avance del proyecto complementario P1.08 se encontraba atrasado y presentaba un porcentaje de avance del 71.09%, según se detalla a continuación:

Código	Proyecto	Estado Actual	Avance Físico	Indicador de salud	Comentario
P1.08	Levantar los datos para la gestión de mantenimiento	<u>Ejecución atrasada</u>	<u>71.09%</u>	Alerta	Se continúa avanzando con el levantamiento y preparación de datos de mantenimiento.

Asimismo, en el informe supra citado se mencionó que: “al presente período se reportan 39,244 datos listos de los 124,004 datos por preparar (según estimación informada por el Coordinador del Proyecto P1.08), lo cual representa un 31.65% de datos listos.”

4. SOBRE LO DESCRITO SEGÚN EL INFORME DE AVANCE DE PROGRAMA NO.37, JULIO DE 2024

En el apartado de “Estado general del Programa ERP” del informe en mención, se indicó lo siguiente:

“...Entre los proyectos complementarios existen tres que son showstoppers para la salida en vivo, pero se encuentran en un estado crítico de desarrollo. El proyecto de preparación de datos está compuesto por el P1.05, el P1.06, el P1.08, el P1.11 y el P1.12 y debe completarse en los próximos cinco meses; en este período se están actualizando las estrategias de preparación de datos, a fin de planificar los trabajos para lograr entregar los datos requeridos para la puesta en marcha...”

En adición en el apartado, “Estado de Ejecución, Pendientes críticos del programa ERP”, también se indica:

“...Actualmente existen pendientes críticos que son showstoppers, cuya no finalización impedirá la salida en vivo del ERP programada para enero del 2025...”

5. SOBRE LO INDICADO POR EL DIRECTOR DE MANTENIMIENTO INSTITUCIONAL

En virtud de lo anterior y tomando en consideración las acciones realizadas por la Dirección de Mantenimiento Institucional para el cumplimiento del proyecto “P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento”, este Órgano de Control y Fiscalización consultó⁵ el 11 de julio de 2024 al Ing. Luis Jonathan Fonseca Valerio, director a.i. de la Dirección supra indicada, respecto al estado de avance del proyecto P1.08, el cual mencionó lo siguiente:

“...Para el desarrollo del Plan de Innovación, se aprobó el traslado de dos funcionarios del Área de Investigación y Desarrollo de Mantenimiento (AIDMI) de la Dirección de Mantenimiento Institucional (DMI) al Plan de Innovación, para efectuar el plan de acción correspondiente a los proyectos P1.04 definir la estrategia de mantenimiento institucional y P1.08 levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento, sin embargo, el desarrollo como tal involucraba a un equipo más grande, alrededor de ocho personas aproximadamente.

⁵ Cédula narrativa.

En ese sentido, todo lo que son requerimientos, se desarrollaron desde el Plan de Innovación, con la colaboración del AIDMI. Para el año 2020, se tenía que presentar el proyecto P1.04 definir la estrategia de mantenimiento institucional, se plasmó lo que indica el de Sistema de Gestión para el Mantenimiento institucional (SIGMI⁶) pero no como reglamento, más bien como si fuera un proceso. Dicho proyecto se entregó en tiempo y forma al Plan de Innovación desde diciembre de 2020.

Posteriormente se inició con el proyecto P1.08 levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento, cuyo nombre correcto es el “levantamiento de datos maestros”. Éste corresponde al inventario de infraestructura, incluyendo recintos (por ejemplo: salas de espera, cirugía, consultorios, etc.), guías de mantenimiento, equipo crítico, recurso humano, entre otros, lo cual no se tenía a nivel institucional de manera integrada y se consolidó con el Procedimiento del Reconocimiento del Universo de Trabajo (PRUT) definido desde el SIGMI. Lo anterior, con el propósito de migrar los datos al ERP, herramienta que pretende implementar la institución como solución tecnológica para el desarrollo de procesos; en el caso que nos ocupa, sería la gestión de mantenimiento. Ese proceso se ejecutó desde la DMI hasta diciembre de 2023 y luego se trasladó al Plan de Innovación en enero de 2024, debido a que las plazas fueron asignadas por Junta Directiva para esa unidad y no para la DMI. El proyecto P1.08 debe estar terminado para setiembre de 2024. Respecto al aseguramiento de la calidad, cualquier cambio que se requiere a nivel del ERP, debe ser consultado con la DMI para su revisión y aprobación...”

“...lo que podría suceder es que se tenga la información completa o sólo parcial, en este último caso lo que pasaría es que el funcionario de mantenimiento tendría que agregar la información pendiente, durante el proceso para la atención de la solicitud planteada, pero esto no significa que no se pueda utilizar la herramienta, eso sí, agregaría un trabajo adicional para los encargados de las tareas de mantenimiento a nivel institucional. Es importante mencionar que esta información se ha construido desde cero cuando inició el proyecto P1.08 porque no existía en ningún sistema aprovechando los datos del PRUT...”

“...Se debe aclarar que dicho módulo es -por así decirlo- prefabricado y no se puede modificar en su totalidad a lo que necesita la institución o por lo menos a lo que estamos acostumbrados con el Sistema Operación, Control y Mantenimiento (SOCO), ya que este último ha venido mejorando en función del tiempo y de conformidad con requerimientos generales y específicos de las unidades que lo utilizan.

Una vez que el SOCO salga de operación, quedaría como una base de datos pero sólo para consulta de todo lo que se realizó de diciembre de 2024 para atrás. No se podría utilizar para realizar ningún tipo de gestión relacionada con mantenimiento.

Para la validación del cumplimiento de los requisitos para la herramienta o módulo de mantenimiento incluida en el ERP, la unidad encargada fue el Plan de Innovación...”

6. SOBRE LO INDICADO POR EJE DE MANTENIMIENTO DEL PLAN DE INNOVACIÓN

Bajo el mismo orden de ideas y tomando en consideración las acciones realizadas por el Plan de Innovación desde el eje de mantenimiento, esta Auditoría consultó⁷ el 17 de julio de 2024 al Ing. Fabián Pacheco Jiménez, jefe y a la Ing. Lissa María Víquez Moreno, ambos de la unidad supra indicada, respecto al estado de avance del módulo de mantenimiento incluido en el ERP, los cuales mencionaron lo siguiente:

⁶ Aprobado por la Junta Directiva de la institución, en la Sesión N°8602, artículo N°22, del 27 de setiembre del 2012.

⁷ Cédula narrativa.

“...hoy en día el sistema es operativo y se puede realizar su puesta en marcha. Actualmente estamos en la etapa de capacitación, en vista de que ya superamos la etapa de pruebas. Respecto a las pruebas, se realizó un ciclo de pruebas unitario por parte del contratista, es decir, ellos efectuaron sus propias pruebas a lo interno de su empresa con base en los requerimientos establecidos en el cartel de la compra y nos entregaron el respectivo informe de pruebas. Posteriormente, se desarrollaron pruebas integrales en las que esta unidad (Plan de Innovación), en compañía del contratista, hizo pruebas al sistema. Para realizar dichas pruebas, esta unidad dispone de usuarios expertos en el proceso de mantenimiento. Las pruebas consisten en desarrollar un ejercicio previamente redactado, paso a paso, en presencia del contratista, para constatar el funcionamiento adecuado del sistema. Sin embargo, dentro de la contratación no se incluyó el desarrollo de pruebas o un plan piloto en unidades institucionales (áreas de salud hospitalares, etc.) con los usuarios finales.

Ahora bien, el levantamiento total de los datos requeridos para el módulo de mantenimiento no está terminado, no obstante, se encuentra de conformidad con el avance previsto según el cronograma de trabajo. Sobre el particular, tenemos contemplado terminar a tiempo con el levantamiento de los datos. De igual forma, sí se puede salir en vivo a pesar de que, por temas ajenos a nuestro control, no se lograra hacer el levantamiento total de datos...”

7. SOBRE EL ESTADO DE AVANCE DEL PROYECTO P1.08

De conformidad con lo anterior, esta Auditoría revisó la herramienta denominada “Reporte de avance”, suministrada por el Ing. Fabián Pacheco Jiménez, jefe del proyecto P1.08, con corte al 29 de agosto del año en curso. Dicha herramienta se utiliza para el seguimiento del estado de avance del proyecto P1.08: Levantar datos para la gestión de mantenimiento.

En vista de la información suministrada, se determinó que el avance promedio del proyecto P1.08 fue de 76% para el mes de agosto de 2024. A su vez, según lo expuesto en la misma herramienta, se mantiene pendiente de finalizar el levantamiento de los datos relacionados con “Centro de Trabajo-Recurso”, “Ubicaciones técnicas”, “Equipos” e “Instrucciones de mantenimiento”, los cuales presentan un porcentaje de avance físico del 97.35%, 87.07%, 69.98% y 51.97%, respectivamente.

CONSIDERACIONES FINALES

Se determinó que el proyecto P1.08 “Levantar datos... para la gestión de mantenimiento” se encuentra en la etapa de ejecución y se extenderá hasta el 20 de noviembre de 2024. En ese sentido, según lo indicado en el “Informe de avance de programa No.36 - junio de 2024” del 27 de junio de 2024, suscrito por la empresa consultora PwC, el avance registrado del proyecto P1.08 para ese periodo fue de 71.09%, asimismo, el avance descrito según el “Reporte de avance” facilitado por el Plan de Innovación -al cierre del mes de agosto de 2024- fue de 76%.

Producto de lo anterior y tomando en consideración que el avance entre junio y agosto de 2024 fue de 4.91%, es decir, que el proyecto P1.08 registra un avance mensual de 2.45%; para el mes de noviembre de 2024 el avance total sería aproximadamente un 83.36%, por lo cual, para la fecha de fin prevista según el cronograma, el proyecto eventualmente y de seguir este comportamiento de avance presentaría un desfase cercano al 16.64%.

Sobre el particular, esta Auditoría considera que, de mantenerse el ritmo de avance actual, existe el riesgo de que el proyecto P1.08 no finalice según la fecha establecida en el cronograma aprobado por la Junta Directiva durante la sesión N°9324. En este contexto, si bien es cierto esta situación no afectaría la salida en vivo del ERP, debe considerarse que si el levantamiento de datos no finaliza antes de la puesta en marcha del sistema (SAP-ERP), los encargados de mantenimiento a nivel institucional tendrían que agregar la información faltante durante el desarrollo de los trabajos relacionados con las solicitudes de mantenimiento, situación que incrementaría su carga de trabajo, afectando potencialmente la eficiencia y eficacia de los servicios y la continuidad en la atención de las instalaciones.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

A su vez, los retrasos en la recopilación y preparación de los datos podrían generar inconsistencias o deficiencias en la calidad de la información cargada y/o registrada en el sistema, afectando su desempeño en relación con la gestión de mantenimiento, comprometiendo la optimización y mejora de los procesos a nivel institucional.

Bajo otro orden de ideas, durante la reunión efectuada el 11 de setiembre del año en curso en las oficinas de la Dirección del Plan de Innovación, el Ing. Fabián Pacheco Jiménez, líder del eje de mantenimiento de dicha unidad, expuso ante esta Auditoría que la carga o levantamiento de datos relacionados con las ubicaciones técnicas (87.07%) y equipos (69.98%) para la gestión de mantenimiento mediante el uso del ERP, se encontraba casi al 100%, situación que resultaría contraria a la información suministrada mediante el "Reporte de avance" de la empresa PWC al corte al 29 de agosto de 2024.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que se adopten las acciones que correspondan para minimizar el riesgo de un eventual atraso o desviación en la ejecución del proyecto P1.08, ya que según lo indicado por la empresa PwC, la no culminación de este proyecto podría impedir la salida en vivo del ERP, en particular los aspectos orientados a optimizar, integrar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de mantenimiento institucional.

Al respecto, se deberá informar, a esta Auditoría, las acciones ejecutadas para la administración del riesgo y atención de la situación comunicada, en el **plazo de 2 meses** a partir del recibo de este documento.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RSJ/ACC/MZC/CAG/YBC/OCA/LPJA/lbc

- C. Ingeniera María de los Ángeles Gutiérrez Brenes gerente a.i., Gerencia General-1100.
Ingeniero Ronald Ávila Jiménez, director, Dirección Mantenimiento Institucional- 3107.
Auditoría-1111

Referencia: ID-123488