



Caja Costarricense de Seguro Social

Informe Final de Gestión

Febrero 2016 – Febrero 2020

Luis Rivera Cordero

**Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión
Financiera Administrativa y Logística en la CCSS**

Marzo, 2020



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



Tabla de contenidos

PRESENTACIÓN	6
1. INTRODUCCIÓN	9
2. SOBRE EL PLAN DE PLAN DE INNOVACIÓN EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LOGISTICA.	19
2.1. EL PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN, COMO PARTE INTEGRAL DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL. ...	19
1. EL PLAN DE INNOVACIÓN EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018.....	19
2. EL PLAN DE INNOVACIÓN EN LA AGENDA DE LA JUNTA DIRECTIVA, PRESIDENCIA EJECUTIVA Y EL CUERPO GERENCIAL.	23
2.2. DIMENSIONAMIENTO DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	25
3. DESARROLLO FASE CERO – ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	31
3.1. DESCRIPCIÓN	31
3.2. CONSULTORÍA A CARGO DE UNA FIRMA DE AMPLIA EXPERIENCIA.	33
3.3. EJECUCIÓN DE LA FASE CERO.....	34
3.4. LA PLANIFICACIÓN: EL PLAN DEL PROYECTO.	39
3.5. EL PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO.....	50
3.6. ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS DESEADOS.....	63
3.7. LA DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS	80
3.8. DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PROGRAMA.	85
3.9. DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO DE PROYECTO.....	95
3.10. DEFINICIÓN DE LA HOJA DE RUTA.....	113
3.11. CAPACITACIÓN	115
3.12. ELABORACIÓN DE LOS CASOS DE NEGOCIO, MODELO DE ADQUISICIÓN, DISEÑO, BENEFICIOS Y RIESGOS.	118
3.13. ELABORACIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA CONTRATACIÓN DE IMPLEMENTADORES DE SOLUCIONES.	157
3.14. SOPORTE A CONSULTAS DE LOS PROVEEDORES.	163
3.15. PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA FASE CERO Y PROYECTOS COMPLEMENTARIOS.	167
4. SOBRE LA FASE DE CONTRATACIÓN DE SOLUCIONES INTEGRALES.....	173
5. SOBRE EL MODELO ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	178
6. SOBRE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA LA UBICACIÓN DEL PIMG	186
7. SOBRE EL EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO	191
8. SOBRE EL ACOMPAÑAMIENTO EXPERTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN TIPO ERP	192
9. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS ERP	193
10. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	202
11. CUMPLIMIENTO METAS DEL PLAN TÁCTICO GERENCIAL.....	202
12. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR ÓRGANOS SUPERIORES Y DE CONTROL	204
13. CONSIDERACIONES FINALES	216

Indicé de ilustraciones, gráficos y tablas.

Ilustraciones

ILUSTRACIÓN N° 1. EJES DE LA EQUITAD Y SOSTENIBILIDAD DEL SEGURO DE SALUD.	9
ILUSTRACIÓN N°2. COMPONENTES DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	10
ILUSTRACIÓN N°3. COMPOSICIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	11
ILUSTRACIÓN N° 4. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	12
ILUSTRACIÓN N° 5. EJES DE LA EQUITAD Y SOSTENIBILIDAD DEL SEGURO DE SALUD.	19
ILUSTRACIÓN N° 6. VINCULACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS Y EJES FUNDAMENTALES	22
ILUSTRACIÓN N°7. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PLAN DE INNOVACIÓN	25
ILUSTRACIÓN N°8. COMPONENTES DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	26
ILUSTRACIÓN N°9. ETAPAS DE LA FASE CERO.	33
ILUSTRACIÓN N°10. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN - FASE CERO.....	35
ILUSTRACIÓN N°11. ENTREGABLES DE LA FASE CERO DEL PLAN DE INNOVACIÓN.	37
ILUSTRACIÓN N° 12. PROYECTOS PRELIMINARES QUE INTEGRAN EL PLAN DE INNOVACIÓN.	39
ILUSTRACIÓN N.º 13. MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LOS ROLES POR ETAPA DEL PROYECTO.....	41
ILUSTRACIÓN N° 14. ESTRATEGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS E INCIDENTES.	47
ILUSTRACIÓN N° 15. MATRIZ DE COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS DEL PROYECTO.	49
ILUSTRACIÓN N° 16. CURVA DEL CAMBIO.	51
ILUSTRACIÓN N° 17. DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LA METODOLOGÍA TRANSFORM®.	52
ILUSTRACIÓN N° 18. ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CAMBIO.....	53
ILUSTRACIÓN N° 19. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	55
ILUSTRACIÓN N° 20. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	55
ILUSTRACIÓN N° 21. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL CAMBIO.	56
ILUSTRACIÓN N° 22. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO.	57
ILUSTRACIÓN N° 23. ESTRATEGIA DEL CAMBIO HACIA LA VISIÓN DE FUTURO.	58
ILUSTRACIÓN N° 24. DIRECCIONADORES DE CAMBIO HACIA LA VISIÓN DE FUTURO.	59
ILUSTRACIÓN N° 25. IMAGEN GRÁFICA DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	62
ILUSTRACIÓN N° 26. VISIÓN GENERAL DEL PLAN DE INNOVACIÓN.....	63
ILUSTRACIÓN N° 27. HABILITADORES ESTRATÉGICOS PARA EL PLAN DE INNOVACIÓN.	64
ILUSTRACIÓN N° 28. PROCESOS EN ALCANCE EN EL PROYECTO.	65
ILUSTRACIÓN N° 29. CANTIDAD DE PROCESOS Y APLICACIONES POR ÁMBITO DE PROCESOS	69
ILUSTRACIÓN N° 30. MODELO DE PROCESOS META DISEÑADOS.	71
ILUSTRACIÓN N° 31. COMPOSICIÓN INTEGRAL DEL MODELO OPERATIVO META.	79
ILUSTRACIÓN N° 32. MODELO CONCEPTUAL DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO INTEGRAL DEL MODELO OPERATIVO META.	82
ILUSTRACIÓN N° 33. INTEGRACIÓN DEL ERP CON OTROS SISTEMAS INSTITUCIONALES.	83
ILUSTRACIÓN N° 34. INTEGRACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL CON OTROS SISTEMAS INSTITUCIONALES DEL ERP.....	84
ILUSTRACIÓN N°35. ÁREAS ORGANIZACIONALES DENTRO DEL ALCANCE DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS COMPLEMENTARIOS	86
ILUSTRACIÓN N.º 36. GRUPOS DE PROCESOS META DENTRO DEL ALCANCE DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS COMPLEMENTARIOS	88
ILUSTRACIÓN N°37. COMPOSICIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	89
ILUSTRACIÓN N°38. ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN	90
ILUSTRACIÓN 39. PROYECTOS DEL PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP.....	92
ILUSTRACIÓN 40. PROYECTOS DEL PROGRAMA MODERNIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO	93
ILUSTRACIÓN 41. PROYECTOS DEL PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL	94
ILUSTRACIÓN N° 42. ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO VRS. ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	96



Caja Costarricense de Seguro Social

Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020

Luis Rivera Cordero



ILUSTRACIÓN N°43. COMPONENTES DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN	98
ILUSTRACIÓN N°44. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN	99
ILUSTRACIÓN N° 45. ROLES A NIVEL DEL PORTAFOLIO	101
ILUSTRACIÓN N° 46. ROLES A NIVEL DEL PROGRAMA	102
ILUSTRACIÓN N° 47. ROLES A NIVEL DEL PROYECTO/ACCIÓN	103
ILUSTRACIÓN N° 48. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO.....	104
ILUSTRACIÓN N°49. MODELO DE DECISIONES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO.....	106
ILUSTRACIÓN N°50. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO.....	108
ILUSTRACIÓN N°51. NIVEL DE LOS INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO.....	111
ILUSTRACIÓN N°52. PERSPECTIVA DE MONITOREO DE LOS INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO.....	111
ILUSTRACIÓN N° 53. MAPA DE RUTA DEL PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN.....	113
ILUSTRACIÓN N°54. MAPA DE RUTA DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP	113
ILUSTRACIÓN N°55. MAPA DE RUTA DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO Y PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL	114
ILUSTRACIÓN N°56. TEMÁTICAS DE LAS CAPACITACIONES DESARROLLADAS	115
ILUSTRACIÓN N°57. ÁREAS ORGANIZACIONALES INVOLUCRADAS	116
ILUSTRACIÓN N°58. MÉTRICAS POR TALLER	117
ILUSTRACIÓN N°59. COMPONENTES ANALIZADOS EN EL ESTUDIO	121
ILUSTRACIÓN N°60.PROCESO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO (RFI)	122
ILUSTRACIÓN N°61.MATRIZ DE ACTIVIDADES PARA EL ESTUDIO DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS	122
ILUSTRACIÓN N°62. ENFOQUE DE ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE PROVEEDORES	123
ILUSTRACIÓN N°63. ERP – INFORMACIÓN GENERAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO.....	123
ILUSTRACIÓN N°64. ERP – CAPACIDADES DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	125
ILUSTRACIÓN N°65. ERP – RESUMEN DE VALORACIÓN DE SOLUCIONES.....	126
ILUSTRACIÓN N°66. ERP – COBERTURA DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES Y TÉCNICOS.....	127
ILUSTRACIÓN N°67. ERP – COBERTURA DE REQUERIMIENTOS DE REPORTES, CONSULTAS Y FORMULARIOS	128
ILUSTRACIÓN N°68. ERP – RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONCEPTO	129
ILUSTRACIÓN N°69. ERP – VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS SEGÚN ALTERNATIVA DE LOS PROVEEDORES	130
ILUSTRACIÓN N°70.RESUMEN DE BENEFICIOS FINANCIEROS	131
ILUSTRACIÓN N°71.COMPARACIÓN DE VALORES PRESENTES DE BENEFICIOS Y COSTOS	132
ILUSTRACIÓN N°72. MARCO CONCEPTUAL DE ELEMENTOS EN EL ALCANCE DEL CASO DE NEGOCIO	133
ILUSTRACIÓN N°73. MODERNIZACIÓN DEL SICERE – ESTIMACIÓN DEL ESFUERZO.....	134
ILUSTRACIÓN N°74. MODERNIZACIÓN DEL SICERE – COSTO TOTAL DEL ESFUERZO	134
ILUSTRACIÓN N°75. ATENCIÓN INTEGRADA AL USUARIO – INFORMACIÓN GENERAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO.....	135
ILUSTRACIÓN N°76. ATENCIÓN INTEGRADA AL USUARIO – RESUMEN DE VALORACIÓN DE SOLUCIONES	137
ILUSTRACIÓN N°77. ATENCIÓN INTEGRADA AL USUARIO – COBERTURA DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES Y TÉCNICOS.....	138
ILUSTRACIÓN N°78. ATENCIÓN INTEGRADA AL USUARIO – VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS SEGÚN ALTERNATIVA DE LOS PROVEEDORES....	139
ILUSTRACIÓN N°79. PLATAFORMA MULTICANAL – INFORMACIÓN GENERAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES	140
ILUSTRACIÓN N°80. PLATAFORMA MULTICANAL – VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS SEGÚN ALTERNATIVA DE LOS PROVEEDORES	140
ILUSTRACIÓN N°81. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE BENEFICIOS.....	141
ILUSTRACIÓN N°82. MODELO DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS.....	143
ILUSTRACIÓN N°83. BENEFICIOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP.....	144
ILUSTRACIÓN N°84. BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP	145
ILUSTRACIÓN N°85. MEJORAS POTENCIALES DERIVADAS DE LOS BENEFICIOS ASOCIADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP 146	
ILUSTRACIÓN N°86. BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL Y MODERNIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO.....	149



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



ILUSTRACIÓN N°87. MEJORAS POTENCIALES DERIVADAS DE LOS BENEFICIOS ASOCIADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL Y LA MODERNIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO.....	150
ILUSTRACIÓN N°88. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS	151
ILUSTRACIÓN N°89. ESTRATEGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	152
ILUSTRACIÓN N°90. ESTRUCTURA DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	158
ILUSTRACIÓN N°91. INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	161
ILUSTRACIÓN N°92. PUBLICACIÓN CARTEL ADQUISICIÓN ERP.....	173
ILUSTRACIÓN N°93. ÍTEMS CONTRATACIÓN ERP.....	174
ILUSTRACIÓN N.º 94. ACTIVIDADES	177
ILUSTRACIÓN N.º 95. PROYECTOS QUE SE ATIENDEN CON EL RECURSO HUMANO SOLICITADO Y PERFILES	181
ILUSTRACIÓN N.º 96. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS PRIORITARIOS	193
ILUSTRACIÓN N.º 97. PROYECTOS COMPLEMENTARIOS	196
ILUSTRACIÓN N°98. ESTATUS INFORME GESC.	204

Gráficos

GRÁFICO N° 3. DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS ACTUALES POR CATEGORÍA.	66
GRÁFICO N° 4. HABILITADORES ESTRATÉGICOS PARA EL PLAN DE INNOVACIÓN.	68
GRÁFICO N° 5. DISTRIBUCIÓN DE LOS PROCESOS META DISEÑADOS POR CATEGORÍA.	73
GRÁFICO N°6. RIESGOS IDENTIFICADOS POR NIVEL	154
GRÁFICO N°7. RIESGOS GENERALES Y DE PROYECTOS GENERALES – RIESGOS IDENTIFICADOS POR CATEGORÍA.....	155
GRÁFICO N°8. RIESGOS DEL PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL ERP – RIESGOS IDENTIFICADOS POR CATEGORÍA	155
GRÁFICO N°9. RIESGOS DE LOS PROGRAMAS MODERNIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA MULTICANAL – RIESGOS IDENTIFICADOS POR CATEGORÍA.....	156
GRÁFICO N°10. RIESGOS DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN – RIESGOS IDENTIFICADOS POR CATEGORÍA.....	157

Presentación

En cumplimiento con lo establecido en el inciso e del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (Ley 8292) y la directriz D-1-2005-CO-DFOE, ambas normativas emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), se presenta ante la administración activa de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el informe final de la gestión del periodo comprendido entre el 8 febrero del 2016 al 17 de febrero del 2020 en calidad de Director del Proyecto *Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera Administrativa y Logística*, como medio para rendir cuentas y dar garantía de cumplimiento de las funciones sustantivas asignadas.

La Junta Directiva de la Institución en el artículo 20, de la sesión N°8754, celebrada el 04 de diciembre del año 2014, acordó lo siguiente en lo que interesa:

*“(...) **ACUERDO SEGUNDO:** dado su impacto en la eficiencia, eficacia y mejora de la gestión institucional, la producción de información integrada para la orientación y conducción estratégica, así como el desarrollo de un sistema de costos robusto y de alto grado de especificidad, aprobar la propuesta presentada por la Gerencia Financiera para la **ejecución de la fase de diseño e integración (denominada fase cero)** del “Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, cuyos principales componentes son la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).*

***ACUERDO CUARTO:** que para la ejecución de la fase de diseño e integración del “Plan de Innovación”, **que se constituya un equipo conductor de este proceso, el cual estará liderado por el Lic. Rónald Lacayo Monge, Director de la Dirección de SICERE (Sistema Centralizado de Recaudación)** y un equipo de funcionarios institucionales, que serán designados por la Presidencia Ejecutiva, conforme con la recomendación que para tales efectos, hará la Gerencia Financiera.(...) La cursiva y negrita no es parte del original.*

Atendiendo dichos acuerdos, el suscrito, a partir del mes de febrero de 2016, cuando asumió la Dirección del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), vine participando de forma activa y paralela en las funciones sustantivas de la Dirección del Sistema Centralizado de Recaudación y en el desarrollo e implementación de la FASE CERO del Plan de Innovación, así como en la etapa de Adjudicación de la firma que implementaría uno de los tres componentes del Plan, específicamente el del ERP.

Es así como en febrero de 2020, mediante oficio GF-0475-2020, la administración emitió Acto Administrativo Motivado, con el cual designó como Directora del Plan de Innovación a la Licda. Marcela Quesada Fallas, a partir del 17 de febrero del 2020, fecha en la cual, el suscrito dejó de fungir como tal.

El Plan de Innovación se definió en dos fases principales: la **Fase Cero** que permitió diseñar un estado de gestión mejorado, cuyos productos fueron definidos entre los equipos de trabajo de la CCSS y la firma PWC, teniéndose como uno de ellos el pliego cartelario, que dio lugar a un proceso licitatorio que permitió la contratación de un consorcio para implementar un ERP en la CCSS y la **Fase Uno**, que corresponde a la implementación de dichas soluciones contratadas.

La Fase Cero se ejecutó en un 100%, y los principales productos entregados fueron:

- **Entregable 1 “Plan del proyecto”:** Provee la planificación completa de la Fase Cero.
- **Entregable 2 “Análisis de procesos operativos meta”:** Provee el diseño de procesos meta alineados a mejores prácticas.
- **Entregable 3 “Definición de requerimientos”:** Provee los requerimientos funcionales, técnicos, de reportes, de consultas y de formularios para las soluciones tecnológicas que apoyarán los procesos meta.
- **Entregable 4 “Definición de proyectos”:** Provee la estructura del Portafolio de Innovación y sus programas y proyectos.
- **Entregable 12 “Definición de hoja de ruta”:** Provee la hoja de ruta del Portafolio de Innovación.
- **Entregable 11 “Definición del modelo de administración”:** Provee el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, con roles y responsabilidades.

-
- **Entregable 10 “Plan de realización de beneficios y riesgos”:** Provee el Plan de Realización de Beneficios y Plan de Gestión de Riesgos planteados para el Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 5 “Elaboración de casos de negocio”:** Provee los estudios de mercado, casos de negocio y RFI realizados para los tres programas del Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 6 “Diseño de soluciones”:** Provee el diseño de solución para los tres programas del Portafolio de Innovación, con visión y arquitectura de solución, recursos humanos y financieros.
 - **Entregable 7 “Definición del modelo de adquisición de soluciones”:** Provee el modelo de adquisición recomendado para los tres programas del Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 13 “Elaboración y ejecución del Plan de Gestión del Cambio”:** Provee el Plan de Gestión del Cambio definido para la Fase 0 del Plan de Innovación, y sus resultados de ejecución

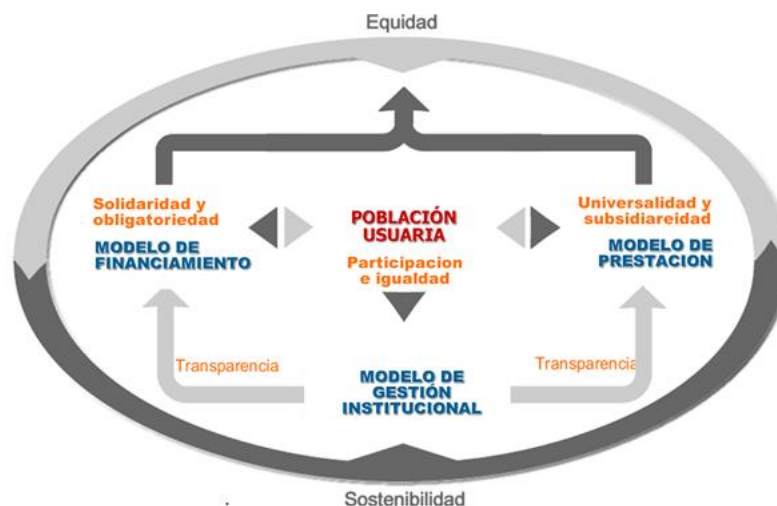
La Fase Uno (Implementación), se encuentra en desarrollo con el trabajo que vienen realizando por parte de algunos equipos en lo que se ha denominado “proyectos complementarios” y más adelante con la implementación de las soluciones.

En el apartado 2 del documento se visualiza el Plan de Innovación dentro del contexto estratégico institucional. En el apartado 3 se hace una referencia general del dimensionamiento del Plan de Innovación. El apartado 4 se detalla las actividades realizadas en la Fase Cero del Plan, el apartado 5 refiere al proceso de contratación que se encuentra en desarrollo; así mismo; contiene otros apartados relacionados con la administración de los recursos financieros y el cumplimiento de las disposiciones de los Órganos de Fiscalización y Junta Directiva.

1. Introducción

Bajo la visión de colocar a la persona en el centro de las decisiones, las autoridades institucionales definieron en el año 2015, el **Plan Estratégico Institucional 2015-2018**, en el que se identificaron tres ejes fundamentales: el **modelo de prestación de servicios de salud y pensiones**, el **modelo de gestión** y el **modelo de financiamiento**.

Ilustración N° 1. Ejes de la Equidad y Sostenibilidad del Seguro de Salud.



Fuente: Sáenz R, Bermúdez, J (2011)

Específicamente para el **Modelo de Gestión**, se definieron una serie de proyectos estratégicos a nivel institucional, dentro de los que se identifica el **Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística**, que busca mejorar la gestión mediante la identificación de un modelo de operación futuro, basado en mejores prácticas y apoyado en soluciones tecnológicas de clase mundial (ERP o GRP). Asimismo, pretende fortalecer la gestión técnica y funcional del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), y la definición e implementación de estrategias de multicanalidad, orientadas, en el alcance del Plan, a los usuarios finales.

Acorde a esta visión estratégica Institucional, la Junta Directiva aprobó mediante el artículo 20° de la sesión N° 8754 del 25 de febrero del 2015, acuerdo segundo, que:

"dado su impacto en la eficiencia, eficacia y mejora de la gestión institucional, la producción de información integrada para la orientación y conducción estratégica, así como el desarrollo de un sistema de costos robusto y de alto grado de especificidad, aprobar la propuesta presentada por la Gerencia Financiera para la ejecución de la fase de diseño e integración (denominada fase cero) del "Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera- administrativa de la CCSS basado en soluciones tecnológicas", cuyos principales componentes son la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)."

Ilustración N°2. Componentes del Plan de Innovación



Fuente: Plan de Innovación

Para el logro de los objetivos del Plan de Innovación es necesario la ejecución de una serie de proyectos, cuya administración efectiva y exitosa requiere la definición de una estructura que permita comprender la relación existente entre todos los componentes y facilite su gestión e integración.

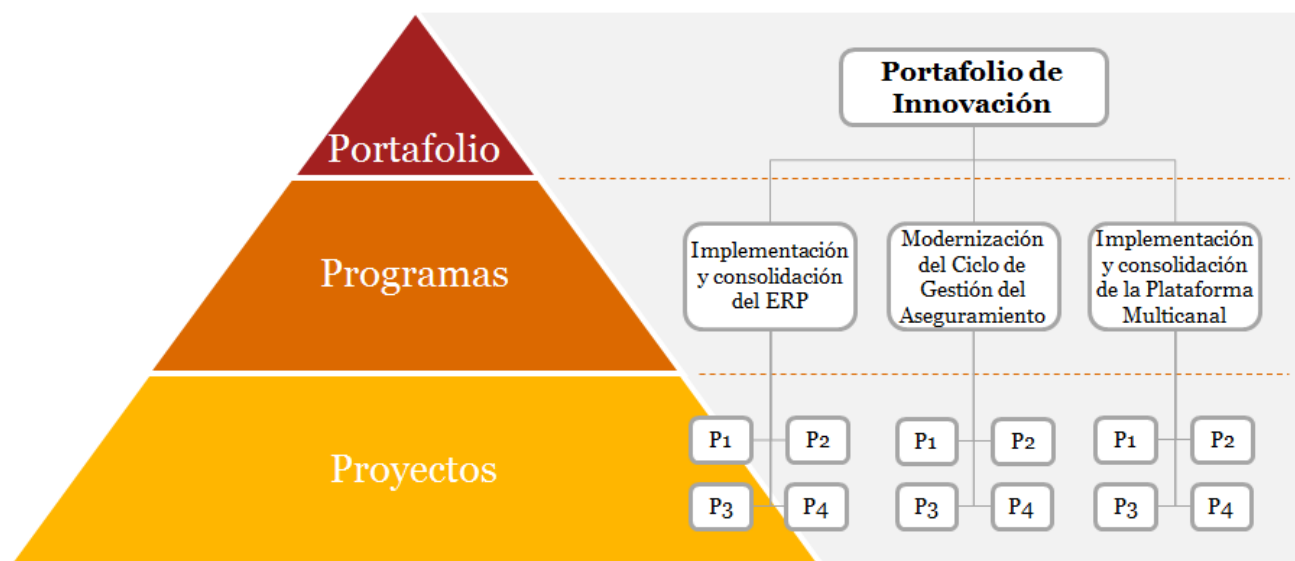
En la siguiente figura se muestra la estructura definida, la cual está conformada por tres niveles, según se detalla a continuación:

Nivel 1 – Portafolio: es el eje principal de la estructura, entendiendo éste como un conjunto de programas y proyectos, que se agrupan para facilitar su gestión efectiva, a fin de cumplir con los objetivos del Plan de Innovación y contribuir con la estrategia de la CCSS.

Nivel 2 – Programas: son grupos de proyectos relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual. Se han identificado tres programas iniciales, los cuales se han presentaron anteriormente.

Nivel 3 – Proyectos: corresponden a esfuerzos realizados durante un período finito de tiempo, que están enfocados en generar un producto único que es requerido para el desarrollo del Plan de Innovación.

Ilustración N°3. Composición del Plan de Innovación



Fuente: PwC

Se desprende de la figura anterior, la identificación de tres programas generales que habilitan las condiciones necesarias para lograr la transformación de los

procesos meta en alcance y que se desarrollarán a lo largo de todo el ciclo de vida del Portafolio.

El Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión se desarrolla bajo un concepto de estrategias de implementación denominadas: la **Fase Cero**, en la cual se realizó la confección de los términos de referencia para la definición de un modelo operativo integrado mediante soluciones tecnológicas; otro es el **Proceso de Contratación**, que corresponde a la adquisición de las soluciones tecnológicas que apoyarán el modelo de gestión operativa y cuya formalización contractual está aún en proceso; también está la **Fase Uno**, que es atinente a la implementación a nivel Institucional de las funcionalidades básicas tecnológicas contratadas del ERP, que permitan automatizar los procesos meta críticos definidos durante “Fase 0”, y por último queda la **Fase 2**, que tiene por objetivo complementar las capacidades, con productos, procesos y servicios que permitan cubrir los requerimientos no implementados en Fase 1, así como optimizar, perfeccionar y robustecer la Solución Integral. Otro aspecto relevante dentro de las estrategias de desarrollo, es que paralelamente a la fase de contratación y la fase 1, se ejecutarán los denominados proyectos complementarios, considerados como vitales para lograr la implementación de la solución tecnológica.

Ilustración N° 4. Estrategia de Implementación



La **Fase Cero** inició el día 8 de febrero de 2016, con la conformación de 20 equipos de trabajo de la CCSS, donde participaron 140 funcionarios de la CCSS, de las distintas Gerencias, Direcciones, Áreas y Sub-Áreas, expertos en los procesos a nivel institucional, y 20 consultores de vasta experiencia por parte de la firma PricewaterhouseCoopers (PWC), la cual fue contratada para efectuar el diseño y la estructuración del Plan de Innovación, actividad que finalizó el 27 de abril de 2017 con la presentación ante Junta Directiva, acordando en el artículo 25° de la

sesión N° 8901, dar continuidad con la ejecución de las actividades y acciones que permitieran la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

El contrato con dicha firma contempló la entrega de 14 productos, que tenían como objetivo diseñar y dar estructura al Plan de Innovación, a saber:

- 1. Elaboración del Plan de Administración del Programa:** Tiene como propósito presentar la planificación general del proyecto, así como los principales lineamientos a seguir para la ejecución del "Proyecto de Estructuración del Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas".
- 2. Análisis de Procesos Operativos Deseados:** Tiene como objetivo el análisis de la situación actual de los procesos financieros, administrativos y logísticos, para posteriormente definir los procesos meta, que alineados a mejores prácticas y a las necesidades de la CCSS, permitan la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la Institución. Más concretamente, este documento constituye el entregable de "Análisis de Procesos Meta".
- 3. Definición de requerimientos:** Permite el planteamiento de las condiciones, capacidades y estándares, que se espera que estén presentes o soportados en una solución automatizada para satisfacer lo requerido en los procesos meta establecidos.
- 4. Definición de los Proyectos del Programa:** Presenta el conjunto, estructurado y articulado, de esfuerzos formales (denominados, en general, iniciativas o componentes del Portafolio) que se han identificado para lograr la implementación y consolidación de los procesos meta y las soluciones tecnológicas que permiten alcanzar los objetivos del Plan de Innovación.
- 5. Elaboración de los Casos de Negocio:** Están orientados a identificar cómo los diferentes proveedores plantean escenarios concretos para atender los requerimientos de los procesos meta y condiciones propias de la CCSS. Esto permite enriquecer los criterios y datos para definir los

diseños específicos de solución para atender de mejor manera los objetivos del Plan de Innovación.

6. **Diseño de Soluciones:** Son las soluciones que soportarán cada uno de los tres programas del Portafolio de Innovación: Implementación y Consolidación del ERP, Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal.
7. **Definición del Modelo de Adquisición de Soluciones:** Refiere a la estrategia de adquisición aplicable para la CCSS y apropiada para las soluciones tecnológicas a implementar, así como valorar los procedimientos de contratación administrativa vigentes en la legislación nacional, con el objetivo de poder recomendar el modelo de adquisición idóneo para la CCSS.
8. **Elaboración de Términos de Referencia para Contratación de Implementadores de Soluciones:** Es lo que permite orientar y organizar procesos de contratación que complementan y apoyan los diseños, estrategias y proyectos identificados y definidos a lo largo de la contratación.
9. **Soporte a Consultas de los Proveedores:** Corresponden al soporte que se le brindará a la Institución, para la atención de eventuales consultas que formulen los proveedores durante el procedimiento de los carteles elaborados.
10. **Desarrollar el Plan de Realización Beneficios y Riesgos:** Tiene como objetivo de asegurar que la implementación del Portafolio de Innovación genere los resultados estratégicos esperados, a través de la identificación y análisis de los beneficios y posibles riesgos que se podrían presentar durante el ciclo de vida del Portafolio de Innovación.
11. **Definición del Modelo de Gobierno:** Es el "Modelo de Administración del Portafolio de Innovación", el cual expone con claridad los elementos de administración que debe establecerse para lograr una eficaz gestión del Portafolio de Innovación.
12. **Definición de la Hoja de Ruta:** Ofrece una visión general del alcance del Portafolio de Innovación en una línea de tiempo, identificando los proyectos que pueden iniciarse en corto o muy corto plazo, así como

acciones necesarias para iniciarlos y gestionarlos en concordancia con los modelos de integración y seguimiento que se derivan tanto del concepto de Portafolio como del modelo de gestión propuesto para el Plan de Innovación. Además, permite tener claridad del alcance institucional y de los interesados clave, así como el validar y enriquecer el Portafolio, identificando posibles retos, oportunidades o riesgos que podrán gestionarse en el contexto del Portafolio, programa o proyectos involucrados.

- 13. Elaboración y Ejecución del Plan de Gestión del Cambio:** Diseñar y ejecutar un conjunto de actividades que permitan preparar al equipo de trabajo de la CCSS e involucrados para abordar la transformación que trae asociada la estructura del Plan de Innovación objeto de esta contratación, así como proporcionar acompañamiento y herramientas que coadyuven al desempeño tanto del equipo del Proyecto como de diferentes áreas de la organización para ejecutar las actividades planificadas durante el plazo de este contrato.
- 14. Capacitación:** Desarrollar capacitación en las metodologías y herramientas a utilizar durante el programa objeto de esta contratación, así como inducción sobre los procesos de mejor práctica en un esquema de funcionamiento integrado.

Dentro de las actividades y acciones encomendadas por Junta Directiva, también se encontraba la realización del **Proceso de Contratación**, para adquirir una solución integral tipo ERP, gestión que se está ejecutando a través de la Licitación Pública No. 2018LN-000008-5101 para la "Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social" y que aún se encuentra en el proceso de formalización contractual. Una vez finalizada el proceso contratación, se dará inicio con la implementación de las **Fases 1 y 2** correspondientes a la ejecución contractual, proyectadas a llevarse a cabo en los años 2020 al 2023.

Además, relacionados al programa de Implementación y consolidación del **ERP** se definieron **diecinueve proyectos complementarios**, que en conjunto buscan preparar condiciones para llevar a cabo la implementación de una solución tecnológica de clase mundial, a fin de brindar soporte a los procesos meta

diseñados para mejorar la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, que se detallan a continuación:

P1.01 Implementar y consolidar el ERP: Tiene como objetivo “Implementar y consolidar el sistema ERP con alcance institucional, para la automatización de los procesos en las áreas financieras, administrativas y logísticas que se encuentran dentro del alcance del Plan de Innovación.

P1.02 Establecer el modelo institucional de costos: Establecer la estrategia, modelo y metodología para el costeo institucional, el cual será la guía para la implementación de la contabilidad de costos del ERP

P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio: Definir los indicadores KPI asociados a las metas y objetivos estratégicos de la CCSS vinculado con el alcance del componente ERP.

P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional: Establecer y formalizar las políticas, estrategias y estándares integrados para la gestión institucional de mantenimiento de activos, que permitan el funcionamiento eficiente y eficaz de los equipos y recursos físicos que soportan la prestación de servicios administrativos y de salud.

P1.05 Coordinar la depuración y preparación de datos: Establecer estrategias y acciones que permitan la preparación temprana y con calidad de los datos que serán requeridos para la implementación de la solución ERP.

P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos: Realizar el inventario y avalúo de los activos fijos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), como edificios, terrenos, maquinarias, equipos y activos instalados, de acuerdo con las clases de activos fijos previamente definidas; a efectos de certificar los datos de dichos activos a nivel institucional

P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos: Preparar los datos maestros del catálogo de bienes y servicios Institucional, conforme a las necesidades actuales y previstas.

P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento: Levantar el inventario de despiece 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.

P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores: Contar con una base de proveedores que soporte la compra estratégica considerando la información que es requerida para la implementación efectiva de los procesos del ERP relacionados con Adquisiciones.

P1.10 Definir el catálogo contable: Especificar el catálogo contable institucional así como la estructura de los estados financieros, de acuerdo a las necesidades internas y conforme con las normas NICSP

P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables: Establecer estrategias y acciones que permita la preparación de los detalles y saldos de los auxiliares contables; datos que serán requeridos en la automatización de los procesos en alcance.

P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos: Contar con las actividades de los procesos productivos, la explosión de componentes (BOM) y determinar los tiempos de mano de obra y máquina estandarizados para cada parte del proceso de fabricación de un producto (hoja de ruta), de manera que puedan realizarse procesos de planificación y ejecución de la producción efectiva.

P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados: Establecer la estrategia para el retiro de los sistemas legados sustituidos por el ERP.

P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP: Confirmar la disponibilidad y si es necesario habilitar la infraestructura de soporte para el usuario final, que permitirá la implementación y operación de la solución ERP a nivel institucional

P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP: Establecer los componentes iniciales de la interfaz contable única, la cual será utilizada por todos los sistemas satélites al ERP para enviar asientos contables que requieren ser aplicados en el ERP, y que deben estar conformados de acuerdo con la estructura contable, presupuestaria y de costos que se establecerá para el funcionamiento integrado de los procesos.

P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS: Definir la información que será requerida en la integración de los sistemas hospitalarios de la CCSS (EDUS/Arca) con la solución tecnológica ERP.

P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP: Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS de manera que apoyen a la implementación de la solución tecnológica ERP y de los procesos meta diseñados para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística.

P1.18 Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico: Gestionar con las entidades bancarias el envío de la información de los movimientos bancarios en forma diaria y en formatos soportados por el ERP.

P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas: Implementar en la intranet formularios electrónicos para automatizar gestiones internas que no requieren transacciones y procesos del ERP.

2. Sobre el Plan de Plan de Innovación en la Mejora de la Gestión Administrativa Financiera y Logística.

2.1. El Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión, como parte integral de la visión estratégica institucional.

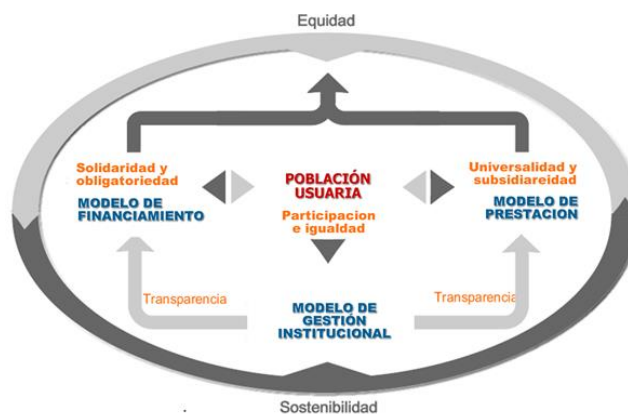
El *Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística*, es uno de los proyectos estratégicos más importantes de la actual administración, voluntad que fue en su momento plasmada por parte de las autoridades institucionales en el Plan Estratégico Institucional.

1. El Plan de Innovación en el marco del Plan Estratégico Institucional 2015-2018.

Con el ingreso (mayo, 2014) de las autoridades de la CCSS, (Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva), se adoptó el compromiso institucional de trabajar con una *visión centenaria* (la CCSS del 2041), en el que se pusiera a la persona en el centro de todas las decisiones. Con esa visión se definió, la Agenda Estratégica 2015-2018, cuya orientación fue dada por el **Plan Estratégico Institucional 2015-2018**, el cual, a su vez, respondió a lo establecido en el *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*.

El conjunto de estrategias e iniciativas que componen el Plan Estratégico y la Agenda, responden a un diagnóstico profundo de los retos que la población y la institución enfrentan, en el que se identificaron tres ejes fundamentales: el **modelo de prestación de servicios de salud, y pensiones**, el **modelo de gestión** y el **modelo de financiamiento**.

Ilustración N° 5. Ejes de la Equidad y Sostenibilidad del Seguro de Salud.



Fuente: Sáenz R, Bermúdez, J (2011)

El **Modelo de Prestación** de Servicios de Salud y Pensiones, representa el eje central del quehacer institucional por su impacto directo en la atención de salud y protección social de la población. Las iniciativas plasmadas en el Plan con respecto a este modelo procuran el fortalecimiento de las capacidades en la prestación de servicios, con base en las necesidades de la población y con énfasis en la accesibilidad, la oportunidad, la equidad, la eficiencia, la razonabilidad, y la sostenibilidad del sistema.

Entre los proyectos que se identificaron en este componente se citan:

- El **Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud**, para contribuir a la mejora de la satisfacción de las personas mediante una oferta de servicios institucionales adecuada a las necesidades de salud de la población, bajo una lógica de redes integradas y tomando en cuenta las buenas prácticas institucionales, las particularidades locales, la carga de la enfermedad y el entorno cultural, económico y social en el que se desenvuelve.
- El **Plan de Atención Oportuna**, que busca implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permitan una atención con calidad y oportunidad mediante estrategias inmediatas, que fortalezcan las capacidades locales tendientes a mejorar los plazos de atención y en donde se incluyen acciones que van desde la optimización de la capacidad instalada de las unidades institucionales, hasta el fortalecimiento de la infraestructura institucional.

En el **Modelo de Gestión**, se ha buscado rediseñar e implementar el modelo de gobierno y administración, para la conducción estratégica institucional, incluyendo la gestión de los recursos humanos, las tecnologías y las adquisiciones, mediante una gestión basada en valores y orientada a resultados. Entre los proyectos más relevantes de este componente se citan:

- El **Expediente Digital Único en Salud (EDUS-ARCA)**, que busca mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud mediante el uso de un Expediente Digital Único en Salud con información accesible, integral y segura para la toma de decisiones clínicas y de gestión. Dentro de los componentes principales se citan: El Sistema Integrado de Ficha Familiar (SIFF), el Sistema Integrado de Identificación de Agendas y Citas (SIAC), el Sistema Integrado de Expediente en Salud (SIES), el Sistema Integrado de Farmacias (SIFA), entre otros.

- El **Portafolio Institucional de Proyectos de Inversión en Infraestructura y Tecnologías**, que pretende ejecutar inversiones en infraestructura, equipamiento médico, ingeniería ambiental, seguridad y equipamiento industrial, que implican desde renovación de equipos, hasta construcción de nuevas edificaciones en todos los niveles de atención.
- El **Fortalecimiento Estratégico del Nivel Central**, que busca establecer la estructura funcional y organizacional del nivel central, con criterios de eficiencia y eficacia, simplificándola y optimizando el uso de los recursos de manera que permita una ágil gobernanza institucional y el efectivo accionar de los ámbitos regional y local.
- El **Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos**, que pretende fortalecer la organización, gestión y planificación de Recursos Humanos de la CCSS, acorde con los requerimientos de la seguridad social y como base del fortalecimiento de la gobernanza institucional.
- La **Simplificación de Trámites**, que busca agilizar y facilitar el acceso de los asegurados y patronos a los diversos servicios que ofrece la CCSS en todos los ámbitos: salud, financieros, pensiones y logística.
- El **Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, basada en Soluciones Tecnológicas**, que busca transformar la gestión de los procesos operativos institucionales a nivel financiero, administrativo y logístico, con las mejores prácticas y empleando tecnología de punta. El proyecto busca una mejor integración de los procesos operativos, la modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) y la plataforma de multicanalidad para interactuar con la población de forma ágil y eficiente.

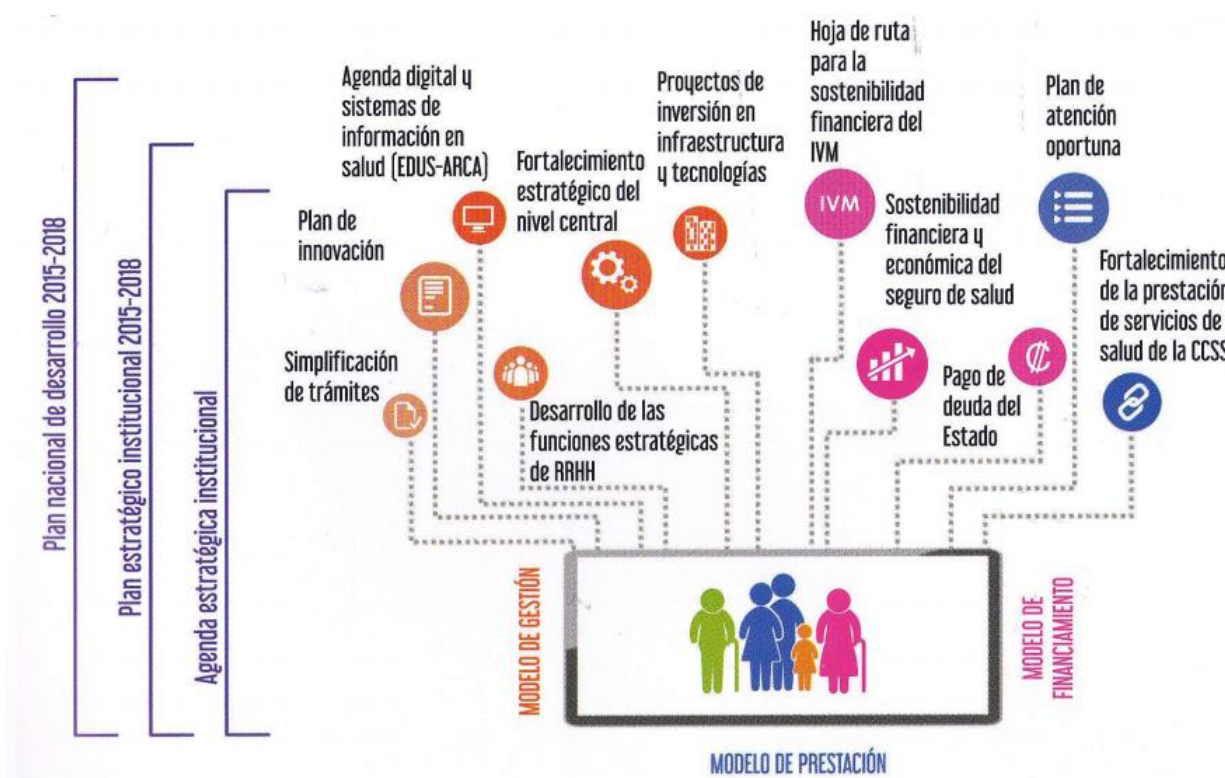
En **Modelo de Financiamiento**, permitirá establecer políticas que permitan incrementar la eficiencia de los recursos y procurar la sostenibilidad de los seguros en el corto, mediano y largo plazo. La propuesta institucional es priorizar el primer nivel de atención, diversificando las fuentes de financiamiento y definiendo nuevos criterios de asignación de recursos para la prestación de servicios y las inversiones estratégicas. Los principales proyectos son:

- La **Sostenibilidad Financiera y Económica del Seguro de Salud**, que busca desarrollar una estrategia integral que considere la readecuación del modelo de financiamiento hacia un modelo más diversificado, la adopción de modelos de asignación de recursos enfocado en el desempeño e

iniciativas que permitan mejorar la eficiencia y calidad de la gestión de las unidades de salud.

- El **Pago de la Deuda del Estado**, ejecutará el “Programa por Resultados Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud de Costa Rica”, financiado mediante el préstamo con el Banco Mundial que estará asumiendo el Ministerio de Hacienda por concepto de pago de la deuda del Estado.
- La **Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera del IVM**, que busca garantizar la sostenibilidad financiera del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte en el largo plazo.

Ilustración N° 6. Vinculación estratégica de proyectos y ejes fundamentales



Todas las iniciativas estratégicas descritas apuntan, como ya se ha dicho, al objetivo primario, que es la persona en el centro de las acciones que la institución desarrolle. En ese sentido, de cara a la gestión estratégica institucional, el Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, se convierte en una de las iniciativas transformadoras más importantes, la cual, junto

con los otros proyectos estratégicos descritos, permitirán brindar servicios de mejor calidad y propiciar mayor eficiencia y oportunidad en la gestión operativa y funcional y con ello, en la prestación de mejores servicios a la población del país.

2. El Plan de Innovación en la agenda de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y el cuerpo gerencial.

La Caja se enfrenta al importante reto de impulsar una transformación, en diversos ámbitos del quehacer institucional, que posibilite una mejora de los resultados en la atención de los ciudadanos.

En este sentido, la Gerencia Financiera estructuró una propuesta de trabajo para llevar a cabo un Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión, el cual integró diversas iniciativas que se soportan en las tecnologías de información y comunicaciones, permitiendo una utilización de las mismas, procurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución y gestionando una efectiva asignación de recursos, así como una eficiente ejecución de los mismos. Cada una de estas iniciativas, tienen alcances que impactan los procesos y por ende al usuario.

La propuesta fue presentada a la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual en el artículo 20 de la sesión N°8754, aprobó la ejecución del **"Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-logística-administrativa en la CCSS, basado en soluciones tecnológicas"**, con el acompañamiento de una firma de clase mundial. En específico este Órgano Colegiado, dispuso:

"ACUERDO SEGUNDO: Dado su impacto en la eficiencia, eficacia y mejora de la gestión institucional, la producción de información integrada para la orientación y conducción estratégica, así como el desarrollo de un sistema de costos robusto y de alto grado de especificidad, aprobar la propuesta presentada por la Gerencia Financiera para la ejecución de la fase de diseño e integración (denominada fase cero) del "Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-administrativa de la CCSS basado en soluciones tecnológicas", cuyos principales componentes son la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), en las áreas financiera, administrativa y logística, así como el Proyecto de Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)..."

Acuerdo tercero, contratación de consultoría de clase mundial:

“ACUERDO TERCERO: *En este contexto, y en virtud de la limitada experiencia institucional en esta materia, la diversidad de riesgos asociados a este tipo de Planes y Proyectos y el alto impacto (financiero y de gestión), que significa su éxito o fracaso, autorizar a la Gerencia Financiera para que realice las acciones pertinentes a efecto de contratar una firma consultora de clase mundial, que le acompañe en la fase de diseño e integración del referido "Plan de Innovación", procurando, en todo momento consistencia y articulación con la orientación estratégica de la Caja Costarricense de Seguro Social...”*

Posteriormente, en sesión N°8901 del 27 de abril del 2017, conocidos los resultados de la **Fase Cero “Diseño y Estructuración** del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera-logística-administrativa en la CCSS, basado en soluciones tecnológicas”, la Junta Directiva acuerda:

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

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

De esta forma se dio un compromiso institucional y un respaldo a la gestión desde el más alto nivel. Tanto la Junta Directiva como la Presidencia Ejecutiva y las seis gerencias institucionales (Financiera, Administrativa, Logística, Infraestructura y Tecnologías, Pensiones y Médica), se encuentran participando activamente en la gestión del Plan de Innovación y han girado directrices para que los equipos de

trabajo que representan las distintas gerencias se involucren de forma directa, junto con las contrapartes institucionales y la firma contratada.

2.2. Dimensionamiento del Plan de Innovación

El Plan de Innovación es un esfuerzo institucional intergerencial, en el que se identificaron dos grandes etapas o fases. La primera etapa, denominada **Fase Cero** (F0), buscaba estructurar el Plan de Innovación, es decir correspondió al diseño de un estado de gestión mejorado, que incluyó la definición de procesos deseados, los requerimientos funcionales y técnicos para alcanzar procesos mejorados, el establecimiento de proyectos institucionales y la definición de los términos de referencia para la contratación de soluciones tecnológicas integradas. La **Fase Uno** (F1) por su parte, corresponde a la implementación de las soluciones integrales, el desarrollo de funcionalidades avanzadas y a la optimización de los procesos. La siguiente imagen describe de manera general las Fases.

Ilustración N°7. Descripción de las Fases del Plan de Innovación



Fuente: Plan de Innovación

El Plan de Innovación está integrado por tres componentes principales: la implementación a nivel institucional de un **Enterprise Resource Planning (ERP)** para las áreas financiera, administrativa y logística; la **Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)** que pretende fortalecer la gestión técnica y funcional del Sistema Centralizado de Recaudación; y la implementación de la **Plataforma de Multicanalidad**, orientadas, a los usuarios finales.

Ilustración N°8. Componentes del Plan de Innovación



Fuente: Plan de Innovación

Adicionalmente, se identificaron 36 proyectos complementarios a desarrollar de forma paralela, los cuales permitirán a la Institución, preparar las condiciones para implementar las soluciones de forma integral, los cual son:

Proyectos Complementarios Generales.

P0.01: Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación: Formalizar e implementar los procesos, estructuras y roles requeridos para realizar la administración efectiva y oportuna del Portafolio de Innovación a lo largo de su ciclo de vida

P0.02: Habilitar la gestión de cambio organizacional: Diseñar y ejecutar las estrategias que permitan la gestión continua del cambio organizacional originado por la implementación y consolidación de los procesos meta y las nuevas soluciones tecnológicas que los soportan, a fin de facilitar la adopción y sostenibilidad en la organización de las mejoras en la gestión financiera, administrativa y logística establecidas en el Portafolio de Innovación.

P0.03: Actualizar las funciones en línea con la implementación de los procesos y soluciones tecnológicas: Actualizar las funciones y roles de los puestos de los colaboradores que participan en la gestión financiera, administrativa y logística y que serán impactados con

la implementación de los diferentes procesos y soluciones tecnológicas en alcance del Portafolio de Innovación

Proyectos Complementarios ERP.

P1.02 Establecer el modelo institucional de costos: Establecer la estrategia, modelo y metodología para el costeo institucional, el cual será la guía para la implementación de la contabilidad de costos del ERP

P1.03 Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio: Definir los indicadores KPI asociados a las metas y objetivos estratégicos de la CCSS vinculado con el alcance del componente ERP.

P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional: Establecer y formalizar las políticas, estrategias y estándares integrados para la gestión institucional de mantenimiento de activos, que permitan el funcionamiento eficiente y eficaz de los equipos y recursos físicos que soportan la prestación de servicios administrativos y de salud.

P1.05 Coordinar la depuración y preparación de datos: Establecer estrategias y acciones que permitan la preparación temprana y con calidad de los datos que serán requeridos para la implementación de la solución ERP.

P1.05 Coordinar la depuración y preparación de datos: Establecer estrategias y acciones que permitan la preparación temprana y con calidad de los datos que serán requeridos para la implementación de la solución ERP.

P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos: Realizar el inventario y avalúo de los activos fijos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), como edificios, terrenos, maquinarias, equipos y activos instalados, de acuerdo con las clases de activos fijos previamente definidas; a efectos de certificar los datos de dichos activos a nivel institucional

P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos: Preparar los datos maestros del catálogo de bienes y servicios Institucional, conforme a las necesidades actuales y previstas.

P1.08 Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento: Levantar el inventario de despiece 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.

P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores: Contar con una base de proveedores que soporte la compra estratégica considerando la información que es requerida para la implementación efectiva de los procesos del ERP relacionados con Adquisiciones.

P1.10 Definir el catálogo contable: Especificar el catálogo contable institucional así como la estructura de los estados financieros, de acuerdo a las necesidades internas y conforme con las normas NICSP

P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables: Establecer estrategias y acciones que permita la preparación de los detalles y saldos de los auxiliares contables; datos que serán requeridos en la automatización de los procesos en alcance.

P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos: Contar con las actividades de los procesos productivos, la explosión de componentes (BOM) y determinar los tiempos de mano de obra y máquina estandarizados para cada parte del proceso de fabricación de un producto (hoja de ruta), de manera que puedan realizarse procesos de planificación y ejecución de la producción efectiva.

P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados: Establecer la estrategia para el retiro de los sistemas legados sustituidos por el ERP.

P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP: Confirmar la disponibilidad y si es necesario habilitar la infraestructura de soporte para el usuario final, que permitirá la implementación y operación de la solución ERP a nivel institucional

P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP: Establecer los componentes iniciales de la interfaz contable única, la cual será utilizada por todos los sistemas satélites al ERP para enviar asientos contables que requieren ser aplicados en el ERP, y que deben estar conformados de acuerdo con la estructura contable, presupuestaria y de costos que se establecerá para el funcionamiento integrado de los procesos.

P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS: Definir la información que será requerida en la integración de los sistemas hospitalarios de la CCSS (EDUS/Arca) con la solución tecnológica ERP.

P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP: Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS de manera que apoyen a la implementación de la solución tecnológica ERP y de los procesos meta diseñados para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística.

P1.18 Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico:

Gestionar con las entidades bancarias el envío de la información de los movimientos bancarios en forma diaria y en formatos soportados por el ERP.

P1.19 Implementar en la intranet formularios para gestiones internas: Implementar en la intranet formularios electrónicos para automatizar gestiones internas que no requieren transacciones y procesos del ERP.

Proyectos Complementarios Ciclo de Aseguramiento (SICERE).

P2.02 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al SICERE: Habilitar la infraestructura de soporte (para usuarios de la CCSS) que permitirá la implementación y operación del sistema de información SICERE optimizado.

P2.03 Desarrollar las integraciones externas para el SICERE: Establecer convenios e integraciones automatizadas con fuentes de datos externas, que permitan mejorar los servicios y trámites relacionados con el Ciclo de Gestión del Aseguramiento.

P2.04 Consolidar la Vista 360 de información en línea del patrono y del asegurado: Consolidar una vista de datos que permita la consulta integral (Vista 360) de la información del patrono, el asegurado y los beneficiarios para apoyar servicios y el uso de modelos predictivos, consolidando información de varios sistemas en uso (como SICERE, EDUS, Pensiones e Incapacidades).

P2.05 Definir los modelos predictivos para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento: Definir y establecer los modelos predictivos que serán incorporados en los procesos meta definidos para el Ciclo de Gestión de Aseguramiento.

P2.06 Actualizar la normativa de los procesos del Ciclo de Gestión del Aseguramiento: Revisar y actualizar las normativas internas de la CCSS de manera que apoyen a la implementación de los procesos meta y las soluciones tecnológicas para la modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

P2.07 Integrar capacidades de Inteligencia de Negocio para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento: Implementar una herramienta que permita utilizar la información generada por los procesos del Ciclo de Gestión del Aseguramiento mediante técnicas de Inteligencia de Negocio y herramientas de analítica y presentación de datos.

P2.08 Mejorar las herramientas para la facturación y cobro por servicios médicos y transferencias del Estado: Mejorar las herramientas para la facturación y cobro por servicios médicos (Riesgos del Trabajo (RT), Seguro Obligatorio de Automóviles (SOA), facturación a patrono moroso) y transferencias del Estado (facturación al estado por atención de leyes especiales, cuotas del Estado como tal, cuota complementarias del Estado, entre otros)

Esta mejora debe posibilitar la generación de la factura respectiva y asociarla a una cuenta por cobrar, la cual podrá ser cancelada utilizando el sistema institucional de cajas o por otra vía habilitada en el modelo SICERE, al tiempo que puede ser gestionada para cobro administrativo y/o judicial, incluyendo las adecuaciones de pago, en forma centralizada.

P2.09 Habilitar notificaciones electrónicas de cobro: Aumentar la eficiencia y efectividad en las notificaciones administrativas de las deudas u obligaciones de los patronos y trabajadores independientes.

Proyectos Complementarios Multicanalidad

P3.02 Definir e implementar el modelo de administración de la Plataforma Multicanal: Establecer e implementar el modelo que sustente la administración y desarrollo de la Plataforma Multicanal que se pone en uso a través del Plan de Innovación.

P3.03 Formalizar el catálogo de servicios: Formalizar un catálogo de servicios que muestre el detalle y características de todos los servicios entregados por la Institución a los usuarios y que serán soportados por la Plataforma Multicanal.

3. Desarrollo Fase Cero – Estructuración del Plan de Innovación

3.1. Descripción

La Fase Cero denominada “*Estructuración del Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS, basado en soluciones tecnológicas*”, se estableció con el propósito de definir, a través de un plan operativo, el alcance del proyecto, las etapas requeridas, hitos y entregables, el contenido y criterio de aceptación para los entregables, el esquema para administración de riesgos, situaciones y cambios de alcance, premisas y los criterios críticos de éxito para ejecutar con éxito el proyecto.

Correspondió al diseño de la situación deseada a nivel de los procesos funcionales, aplicar mejores prácticas a los procesos actuales y definir los requerimientos que cerrarían la brecha entre ambas situaciones. Mediante la definición de las necesidades o requerimientos, se elaboraron los términos de referencia para proceder a la realización de una contratación específica para la implementación de soluciones tecnológicas que apoyen la modernización operativa y funcional en la CCSS.

Para el desarrollo de esta fase, se constituyeron 20 equipos de trabajo como contraparte de la CCSS, con sus respectivos roles, responsabilidades y esfuerzos previstos para la realización de las actividades en forma, tiempo y costo. La CCSS también designó un equipo contraparte (equipo conductor), para brindar a la consultora el insumo y apoyo que permita generar los productos con calidad, integrando la visión futura y utilizando un enfoque centrado en el cliente (asegurados/ derechohabientes, patronos, socios, etc.).

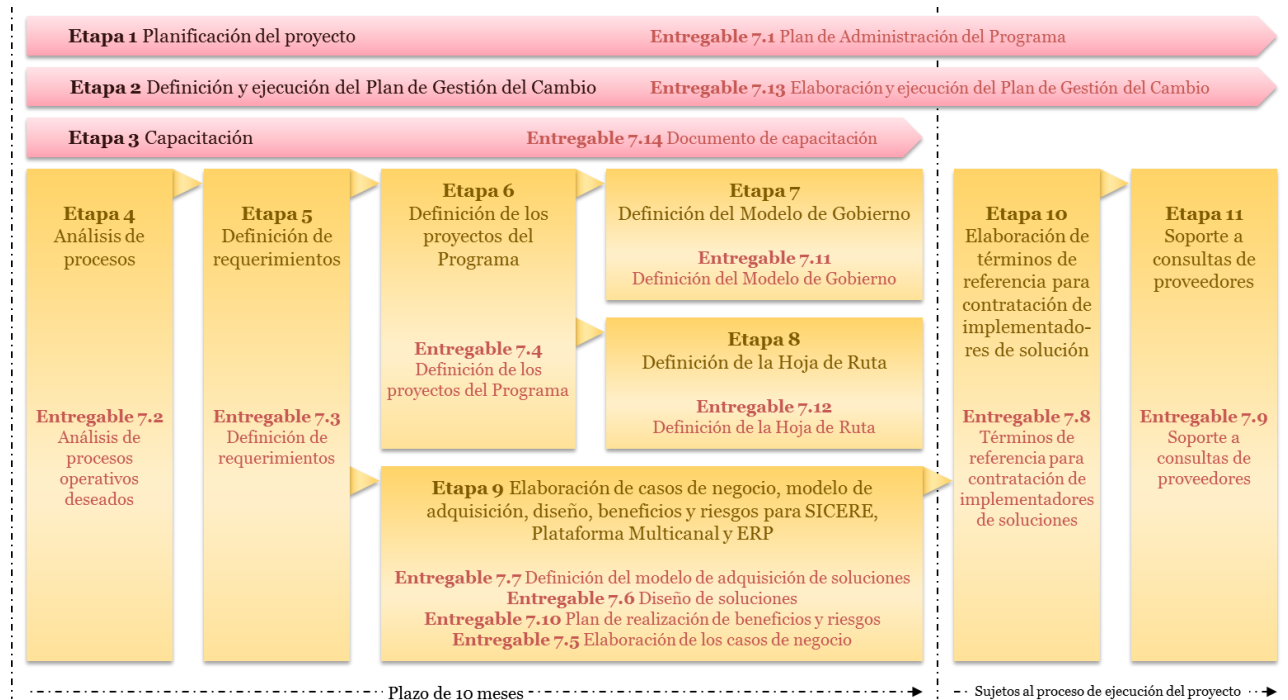
Dentro de los elementos específicos que se pretendían con la Fase Cero, se tienen:

- a) Realizar un análisis de los procesos operativos en los ámbitos administrativo, financiero y logístico, considerando metodologías y habilitadores tecnológicos, que permitieran diseñar y estructurar el Plan de Innovación.
- b) Levantar los requerimientos funcionales y técnicos que permitieran guiar la definición de las soluciones para los tres componentes iniciales del “Plan de Innovación”.

-
- c) Definir los proyectos que integrarían el programa de iniciativas de transformación.
 - d) Elaborar los casos de negocio para la atención de los 3 proyectos.
 - e) Diseñar una arquitectura de solución viable para la atención de cada uno de los 3 proyectos.
 - f) Definir el modelo óptimo que debe utilizar la CCSS para la adquisición de las soluciones; así como asesorar y acompañar a la CCSS en las negociaciones que se tenga con los proveedores de las mismas.
 - g) Elaborar los términos de referencia y el pliego de condiciones para la contratación de los implementadores de las soluciones.
 - h) Brindar soporte a la CCSS en la atención de eventuales consultas que formulen los proveedores durante los procesos de adquisición de las soluciones.
 - i) Desarrollar el plan de realización de beneficios del Programa y los proyectos que lo integran.
 - j) Definir un modelo de gobierno para el Programa.
 - k) Diseñar el mapa de ruta para el logro de la transformación planteada y la implementación de los proyectos del Programa.
 - l) Diseñar y ejecutar un plan para la gestión de cambio y comunicación para la Fase 0 del Programa.
 - m) Capacitar de 30 a 40 funcionarios de la CCSS que participarán en la contratación, en el uso de las herramientas tecnológicas y metodologías que se utilizarán.

Considerando los objetivos de la Fase Cero, se estructuró el desarrollo de esta en once etapas, según se muestra en la Ilustración siguiente.

Ilustración N°9. Etapas de la Fase Cero.



Se propuso una secuencia específica para la ejecución de estas etapas y la generación de los entregables o productos resultantes, las cuales fueron ejecutados con el máximo nivel de paralelismo factible para lograr generar los productos dentro del tiempo establecido y de acuerdo con los pre-requisitos de los productos.

3.2. Consultoría a cargo de una firma de amplia experiencia.

La Junta Directiva de la CCSS en el acuerdo tercero de la sesión N° 8754, refirió:

"...en virtud de la limitada experiencia institucional en esta materia, la diversidad de riesgos asociados a este tipo de Planes y Proyectos y el alto impacto (financiero y de gestión), que significa su éxito o fracaso, autorizar a la Gerencia Financiera para que realice las acciones pertinentes a efecto de contratar una firma consultora de clase mundial, que le acompañe en la fase de diseño e integración..."

En tal sentido, en el segundo semestre del año 2015, se procedió a efectuar la Licitación Abreviada N° 2015LA-000029-05101, cuyo objeto contractual fue la

“Contratación de consultoría para la Estructuración del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS”.

Habiendo cumplido con el proceso licitatorio, se realizó la adjudicación a la firma **Price Waterhouse Coopers Consultores S.A.**, con representación en Costa Rica. PricewaterhouseCoopers (PwC) es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo y es conocida por ser una de las firmas Big Four¹. PWC ofrece a las empresas y a las administraciones servicios profesionales especializados en cada sector y cuentan con más de 180,000 personas en 158 países aportando conocimientos, experiencia y soluciones en beneficio de los clientes que la contratan.

En enero del 2016, se suscribió el contrato correspondiente entre la CCSS y Price Waterhouse Coopers Consultores S.A, iniciando la Fase Cero del Plan de Innovación en febrero del 2016. PWC dispuso de 20 consultores expertos en diversas materias, quienes junto a los equipos de la CCSS (un equipo conductor, 20 equipos técnicos, representados en 140 expertos de diferentes procesos institucionales), iniciaron el trabajo que abarcará acciones hasta junio del 2017.

3.3. Ejecución de la Fase Cero

La **Fase Cero** inició el día 8 de febrero de 2016, con la intervención de 20 equipos de trabajo de la CCSS, donde participaron de forma activa 140 funcionarios de diferentes Gerencias, Direcciones, Áreas y Subáreas, expertos en los procesos financieros, administrativos y logísticos y 20 consultores de vasta experiencia, de la firma Price Waterhouse Coopers (PWC), la cual fue contratada para efectuar el diseño y la estructuración del Plan de Innovación (fase cero).

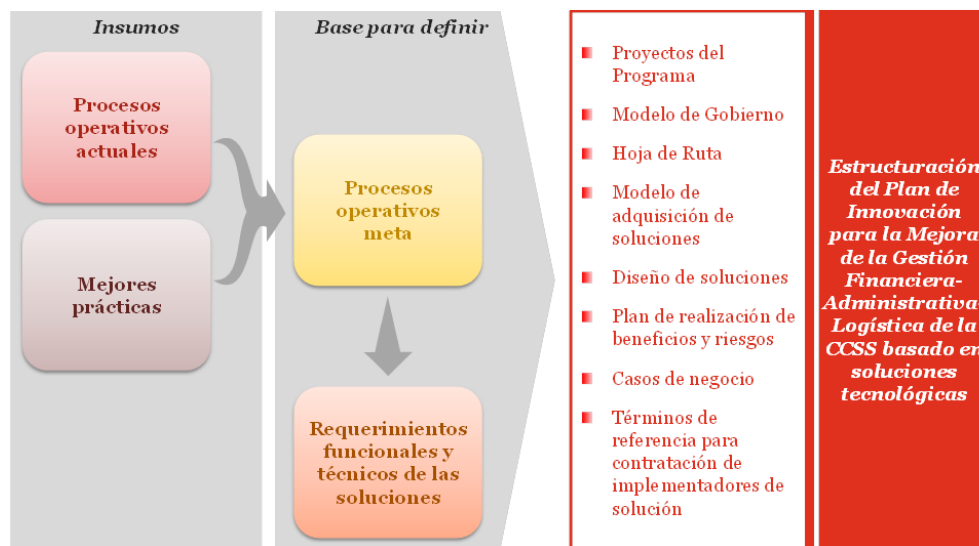
En este sentido, tal y como se mencionó anteriormente, el contrato con dicha firma, incluía la entrega de 14 productos, donde el primero de ellos fue la definición del **Plan del Proyecto**, el segundo correspondió a la **Definición y ejecución de un Plan de Gestión de Cambio**, el tercero a la **Definición de los procesos operativos deseados**, cuyo diseño se alcanzó con base en el análisis de los procesos operativos actuales y el estudio de mejores prácticas, lo que permitió de manera conjunta

¹ Big Four (las cuatro grandes), es el término inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y la auditoría. Actualmente las Big Four están integradas por las firmas PricewaterhouseCoopers (PWC), Deloitte, Ernst & Young (EY) y KPMG.

entre funcionarios expertos de la CCSS y consultores de PWC, identificar los requerimientos funcionales para reducir la brecha entre ambas situaciones.

El detalle del entregable de Procesos y los otros productos a entregar en el Plan de Innovación, se presentan en el siguiente esquema.

Ilustración N°10. Estructuración del Plan de Innovación - Fase Cero



Fuente: Plan de Innovación para Mejora de la Gestión.

Para el cumplimiento del Análisis de Procesos, durante los meses de febrero a julio de 2016, los equipos de la CCSS y el personal consultor de PWC, realizaron más de 300 sesiones de trabajo, en las cuales se identificaron alcances, se efectuaron capacitaciones, se trabajó en la descripción, el análisis y la diagramación de los **procesos actuales** (financieros, administrativos y logísticos), así como los relacionados con el SICERE (inspección, facturación, recaudación, cobros y distribución), se trabajó en la identificación de **mejores prácticas de gestión** operativa y funcional para los procesos en análisis y la definición de los **procesos operativos deseados**, ejercicio que culminó con la entrega por parte de PWC, del informe de dicho producto.

Los procesos en alcance de esta Fase son: **Procesos Financieros**: contabilidad, tesorería, presupuesto, activos fijos, costos, proyectos, **Procesos Logísticos**: control de inventarios, compras de la cadena de abastecimiento, producción y Manufactura; **SICERE**: Atención al cliente, Ciclo de Gestión del Aseguramiento

(inspección, facturación, recaudación, cobros, distribución); **Administrativos:** Nómina; **Multicanalidad**.

El conocimiento adquirido en esta etapa fue muy valioso, pues permitió la articulación de ciclos de valor, y con ello tener una vista de cómo los diferentes procesos se interrelacionan para completar el desarrollo integral de operaciones y relaciones con actores y entes externos. Como resultado de las diferentes actividades se diseñaron **143 procesos meta**.

Otro de los productos alcanzados durante el 2016, fue la **Definición de los requerimientos**, es decir el planteamiento de aquellos elementos que se requieren a nivel de la operativa funcional de los procesos, para cerrar la brecha.

En total, se identificaron 2,323 requerimientos de los cuales 323 requerimientos son del Ciclo de Aseguramiento, 1,696 requerimientos funcionales y técnicos para la solución ERP, 193 requerimientos para la Plataforma Multicanal, y 111 requerimientos adicionales (sobre inteligencia de negocio y auditoría).

En el caso de la modernización del SICERE, el proceso meta automatizado ha sido visionado como el **Ciclo de Aseguramiento**, que abarca integralmente los procesos “**desde la Afiliación hasta el Retiro**”. Se propusieron mejoras en temas como la atención al usuario, de manera que la “experiencia del cliente” sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan, lo cual permitirá contar con una vista integral (“vista 360°”) del usuario, y facilitará que la interacción con los procesos a través de diferentes canales físicos y digitales. Este enfoque relaciona también de manera muy directa la automatización de este ciclo con las capacidades y servicios que ofrezca la Plataforma Multicanal, que se integra como elemento clave de esta visión.

También se trabajó durante el segundo semestre del 2016, en el análisis de **Casos de negocio**, cuyas actividades permitieron identificar, con base en los requerimientos institucionales, la oferta y disponibilidad del mercado para atender las necesidades planteadas. Asimismo, el “**Diseño de Soluciones**” y el “**Modelo de Adquisición**”, fueron parte de los productos entregados por la firma, con los cuales permitió identificar la razonabilidad de efectuar la inversión, la valoración de la secuencia y el momento correcto de implementar las soluciones, el documentar los principales beneficios esperados, el identificar los recursos necesarios, así como definir, la estrategia de implementación.

De esta forma, los “**Términos de Referencia**”, fueron parte también de los productos entregados, los cuales representaron el principal insumo para efectuar la contratación de las soluciones y con ello la fase de Implementación de Soluciones. Asimismo, se estableció como otros de los entregables el “**Modelo de Gobierno**”, al que llamaremos en adelante “Modelo de Administración del Portafolio de Innovación”, el cual expone con claridad los elementos de administración que debe establecerse para lograr una eficaz gestión del Portafolio de Innovación. El detalle de los entregables y fechas de entrega, se presentan a continuación:

Ilustración N°11. Entregables de la Fase Cero del Plan de Innovación.

Detalle de Entregables	Entrega
1. Elaboración del Plan de Administración del Programa.	12/02/2016
2. Análisis de Procesos Operativos Deseados.	17/06/2016
3. Definición de requerimientos.	04/08/2016
4. Definición de los Proyectos del Programa.	25/08/2016
5. Definición del Modelo de Gobierno.	16/09/2016
6. Definición de la Hoja de Ruta.	19/09/2016
7. Capacitación.	20/09/2016
8. Elaboración de los Casos de Negocio.	30/11/2016
9. Diseño de Soluciones.	30/11/2016
10. Definición del Modelo de Adquisición de Soluciones.	30/11/2016
11. Desarrollar el Plan de Realización Beneficios y Riesgos.	30/11/2016
12. Elaboración de Términos de Referencia para Contratación de Implementadores de Soluciones.	13/02/2017
13. Elaboración y Ejecución del Plan de Gestión del Cambio.	18/04/2016 / 7/12/2016

14. Soporte a Consultas de los Proveedores.

22/06/2017

De acuerdo con lo planificado, el proceso de trabajo de la Fase Cero **“Diseño e Implementación del Plan de Innovación”** fue exitosa y se trasladaron los resultados obtenidos a la Junta Directiva, en donde se acordó en el artículo 25° de la sesión N° 8901 del 27 de abril del año 2017 lo siguiente:

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

El detalle de las acciones efectuadas, para cada uno de los entregables, se presenta en el siguiente apartado.

3.4. La Planificación: el Plan del Proyecto.

El primero de los entregables fue el “**Plan del Proyecto**”, documento entregado a la CCSS en febrero del 2016 y cuyo objetivo fue estructurar el “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión”. En el documento entregado se identificaron los tres componentes preliminares que integran el plan, a saber: implementación de un ERP, modernización del SICERE y la Plataforma multicanal.

Ilustración N° 12. Proyectos preliminares que integran el Plan de Innovación.



Para el desarrollo del plan del proyecto, se realizaron sesiones iniciales con el equipo conductor de la CCSS para acordar el enfoque de abordaje del proyecto, recursos de la CCSS que participarán del proyecto, provisión de insumos de información y aspectos de instalaciones y logística. Siendo que este proyecto ha requerido necesariamente de recursos y un nivel de participación alto de personal de la CCSS, fue importante que, al aprobar el Plan, se confirmaran también los equipos y recursos que estarían participando. Asimismo, fue importante comprometer esfuerzos para el trabajo estuviera ajustado en lo posible a los planes.

Dentro de los aspectos considerados para el seguimiento y control del proyecto se identificaron:

- Gestión de la entrega, revisión y aceptación definitiva de los entregables conforme a las fechas establecidas en el cronograma de trabajo.
- Seguimiento al avance de la ejecución del proyecto para determinar el estado real del proyecto en relación con lo planeado y realizar los ajustes necesarios.
- Administración de los cambios o problemas que puedan afectar el alcance del proyecto, la programación de las actividades, la calidad de los productos u otra situación que impacte de manera significativa el proyecto.
- Confirmación de los recursos y equipos de trabajo necesarios para la conducción de las actividades y generación de productos.

En el Plan del Proyecto se identificaron los roles (responsabilidades y funciones claves) de los participantes de los equipos de trabajo, tanto de la CCSS como de la firma PWC. Entre los perfiles definidos se tienen: patrocinador del proyecto, director del programa, administrador del proyecto, gestor de tecnologías, gestor de procesos, asistencia ejecutiva, líder de gestión de cambio, líder de gestión de riesgo, coordinadores de proyectos (ERP, SICERE y Multicanalidad), líderes y expertos.

Se identificaron 20 equipos de trabajo para los diferentes procesos, teniendo a cargo de cada uno un líder y un colíder. En total se involucraron como expertos por parte de la CCSS, 140 funcionarios, es decir personal a cargo de procesos, cuya experiencia en el manejo de la operativa de trabajo, los acredita como expertos en los mismos.

Por parte de la firma PWC se identificaron cerca de 20 expertos en diversos procesos, los cuales han trabajado a tiempo completo en el proyecto. Este personal fue ubicado en el piso 6 del edificio Solera Bennett frente al parque Morazán.

El Plan del proyecto también definió una matriz de participación de acuerdo con los roles establecidos, identificando el responsable (R), el aprobador (A) y los participantes (P).

Ilustración N.º 13. Matriz de participación de los roles por etapa del proyecto.

Rol	Etapa 1: Planificación	Etapa 2: Definición y ejecución del Plan de Gestión	Etapa 3: Capacitación	Etapa 4: Análisis de procesos	Etapa 5: Definición de requerimientos	Etapa 6: Definición de proyectos	Etapa 7: Definición del Modelo de Gobierno	Etapa 8: Definición de la Hoja de Ruta	Etapa 9: Elaboración de casos de negocio, modelo de adquisición,	Etapa 10: Elaboración de términos de referencia	Etapa 11: Soporte a consultas de proveedores
Equipo CCSS											
Patrocinador	P	P	P			P	P	P	P	P	P
Director de Programa	R	P	P	R	R	R	R	R	R	R	R
Administrador de Proyecto	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P
Gestor de Tecnología	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Gestor de Procesos	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Asistente Ejecutiva	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Líderes de área	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Coordinador de Proyecto SICERE	P		P	P	P	P	P	P	P	P	P
Coordinador de Proyecto Multicanalidad	P		P	P	P	P	P	P	P	P	P
Coordinador de Proyecto ERP / GRP	P		P	P	P	P	P	P	P	P	P
Líder de Gestión del Cambio	P	R	P								
Expertos de Gestión del Cambio		P	P								
Líderes de Riesgos	P										
Líder de Procesos			P	P	P	P			P	P	
Co-Líder de Procesos			P	P	P	P			P	P	
Expertos de Procesos			P	P	P	P			P	P	
Involucrados en Procesos			P	P	P	P			P	P	

Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero

Rol

	Etapa 1: Planificación	Etapa 2: Definición y ejecución del Plan de Gestión	Etapa 3: Capacitación	Etapa 4: Análisis de procesos	Etapa 5: Definición de requerimientos	Etapa 6: Definición de proyectos	Etapa 7: Definición del Modelo de Gobierno	Etapa 8: Definición de la Hoja de Ruta	Etapa 9: Elaboración de casos de negocio, modelo de adquisición,	Etapa 10: Elaboración de términos de referencia	Etapa 11: Soporte a consultas de proveedores
Líder de Infraestructura y Sistemas			P	P	P	P			P	P	
Co-Líder de Infraestructura y Sistemas			P	P	P	P			P	P	
Expertos en Infraestructura y Sistemas			P	P	P	P			P	P	
Expertos de Estrategia y Proyectos			P	P	P						
Equipo PwC											
Director de Proyecto	R	P		R	R	R	R	R	R	R	R
Coordinador de Proyecto	R	P	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Coordinador de Integración	P	P	P	R	R	R	R	R	R	R	R
Administrador de Proyectos	P	P	P			P	P	P	P		
Líder de Gestión de Riesgo	P										
Líder de Gestión de Cambio	P	R	P								
Líderes de Proceso, Nómina, Logística, Finanzas, Mantenimientos, SICERE			P	P	P	P*			P*		P
Arquitecto Empresarial			P	P	P	P			P	P	P
Líder de Tecnología			P	P	P						P
Consultores de apoyo			P	P	P						

* Específicamente estará participando el Líder de Procesos.

Para el análisis de los procesos y la definición de los requerimientos, la CCSS aportó previamente al inicio de actividades, diversa información, como, por ejemplo:

- Organigrama vigente.
- Listado de centros administrativos/logísticos a nivel nacional.
- Lineamientos para comunicaciones internas.
- Documentación vigente sobre el contexto estratégico del programa.
- Documentación vigente sobre el plan de innovación.
- Documentación vigente sobre los tres componentes en el alcance.
- Documentación disponible sobre el Programa para el Fortalecimiento de la Equidad y la Sostenibilidad del Seguro de Salud.
- Documentación de tecnología de multicanalidad instalada.
- Documentación de "Una Caja Renovada hacia el 2025"
- Lista de proyectos o iniciativas en ejecución o planificados que están relacionados con el alcance del Programa.
- Inventario de elementos tecnológicos que soportan actualmente los procesos bajo alcance (sistemas/aplicaciones, infraestructura de servidores y comunicaciones, interfaces).
- Inventario de repositorios de datos utilizados por los sistemas/aplicaciones que soportan actualmente los procesos bajo alcance.
- Estándares y normativas de tecnología.
- Documentación vigente y oficial sobre los procesos bajo alcance, por ejemplo:
 - Macro procesos o cadena de valor.
 - Diagramas de flujo de cada proceso (si los había).
 - Diagramas SIPOC de cada proceso (incluyendo diagramas SIPOC de los procesos del Ciclo de Servicios del SICERE).
 - Procedimientos documentados de cada proceso (si los había).
 - Lista de leyes, reglamentos, políticas, normas, manuales, procedimientos y directrices que aplican a cada proceso.
 - Lista de servicios asociados con cada proceso y su descripción.
 - Identificación de canales usados por los servicios asociados con los procesos en alcance.
 - Indicadores de cada proceso (si los había).

En cuanto al **seguimiento del proyecto** y como parte del control del avance del desarrollo del proyecto, se realizaron una serie actividades a lo largo del mismo; diseñadas, para garantizar un adecuado control de tal forma que maximizara la visibilidad a la administración del proyecto sobre la situación en la que se encontraría el mismo, de forma tal que se podría detectar cualquier desviación de lo planeado, de tal forma que se pudieran tomar las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Los mecanismos de control del avance que se definieron para el proyecto se explican a continuación.

- **Reuniones de seguimiento del proyecto.** Para monitorear el avance del proyecto se llevaron a cabo diversas reuniones de seguimiento bisemanales, en las cuales se revisaron los siguientes temas:
 - Avance de las tareas del proyecto en ejecución.
 - Desviación del tiempo de las tareas en ejecución.
 - Nivel de logro de los objetivos de las tareas en ejecución y como afectan el proyecto.
 - Problemas del período.
 - Control de cambios al proyecto.

Dichas reuniones se programaron en el cronograma de trabajo, y se definieron aspectos tales como hora, lugar, participantes y temas específicos a tratar. Las agendas fueron enviadas a los participantes al menos con un día de antelación para su conocimiento, y se elaboraron minutas donde se indicaron los principales temas tratados, los acuerdos tomados y compromisos adquiridos resultantes de la reunión. Las minutas fueron enviadas a todos los participantes de la reunión, a través del sitio colaborativo del proyecto en **ProjectPlace** para su revisión y una vez acordada se procede con su firma.

- **Reuniones de seguimiento ejecutivo.** Una vez al mes se realizaron reuniones para revisión del logro de los objetivos del período y discusión de aspectos clave para el desarrollo del proyecto. Se realizaron presentaciones ejecutivas del período, que incluyeron los siguientes temas:
 - Avance general del proyecto.
 - Hitos clave del período
 - Problemas críticos del período.
 - Principales riesgos del período.

Dichas reuniones fueron programadas en el cronograma de trabajo, y definieron hora, lugar y participantes. Posterior a la reunión, se elaboraron también minutas donde se indicaban los principales temas tratados, los acuerdos tomados y los compromisos adquiridos resultantes de la reunión. Las minutas eran enviadas a todos los participantes de la reunión, a través del sitio colaborativo del proyecto, el ProjectPlace, para su revisión y una vez acordada se procedería con la firma.

- **Reuniones de seguimiento de riesgos.** Conjuntamente con las reuniones de seguimiento se atendía el tema del estado de los riesgos del proyecto y se definieron acciones preventivas para la mitigación de los mismos, o bien, acciones correctivas que deban emprenderse para aquellos riesgos que se pudieran haber materializado.

Las reuniones estuvieron programadas en el cronograma de trabajo, y se definieron hora, lugar y participantes. Posterior a la reunión, se elaboraban minutas donde se indicaban los principales temas tratados, los acuerdos tomados y compromisos adquiridos resultantes de la reunión.

- **Preparación de informes de avance.** Para documentar el estado del proyecto se prepararon informes semanales de avance, mismos que contenían al menos los siguientes elementos:
 - Período que cubre.
 - Resumen del status del cronograma.
 - Actividades del período.
 - Tareas retrasadas, acciones correctivas y sus requerimientos.
 - Principales actividades a iniciar en el próximo período.
 - Detalle de riesgos materializados en el período (si aplica).
 - Detalle de los conflictos o cambios que surgen en el período (si aplica).
 - Firma de los administradores del proyecto.

En cuanto a la **estrategia de revisión y aceptación de productos**, se determinó la necesidad de contar con la validación y aceptación de cada uno de los productos generados. Para tales efectos, la responsabilidad de validar los productos recayó sobre la Dirección de Plan de CCSS, quien tomando en consideración los criterios de aceptación de cada producto, definió si el producto sería aceptado por el patrocinador, recomendando a este su aceptación, para lo cual se consideró el siguiente procedimiento:

- Durante el desarrollo de las actividades, se realizaban revisiones preliminares de los procesos y entregables; a efectos de validar el contenido de los mismos previo al proceso de validación formal. Fue responsabilidad del Líder de cada proceso brindar un visto bueno al entregable (aceptación funcional), una vez integradas las observaciones que pudieran surgir durante las sesiones de validación.
- La presentación de los productos se realizó ante la Unidad Administradora (que corresponde al rol del Equipo Conductor de la Fase Cero del Plan de Innovación) en los plazos establecidos en el cronograma de trabajo avalado como parte del

Plan de trabajo, a quien le correspondía realizar la “recomendación de aceptación contractual” del producto.

- La Unidad Administradora validaría el producto entregado en los plazos establecidos en el cronograma y procedería a comunicar a PwC la aceptación o rechazo del mismo. De requerirse ajustes la Unidad Administradora informaría al Coordinador de Proyecto los elementos del producto que debían ser subsanados.
- Las observaciones al entregable o solicitud de subsanaciones, serían entregadas a PwC conforme al plazo establecido en el contrato, mediante la presentación de documentos electrónicos firmados digitalmente.
- En caso de que existieran elementos que subsanar, el equipo de trabajo de PwC procedía a atender los mismos, en el plazo establecido en el cronograma de trabajo, posterior a la notificación de solicitud de cambios planteado por la Unidad Administradora.
- La Unidad Administradora validaba el producto subsanado entregado por PwC en el plazo máximo definido en el cronograma de trabajo, tiempo contado a partir de la recepción del mismo y procedía a comunicar al Coordinador de Proyecto la aceptación o rechazo del mismo.
- Si concluido el plazo de revisión, no existía respuesta por parte del Director de Proyecto de la CCSS, se entendería que el producto fue aceptado.
- Durante los procesos de revisión, aceptación de productos, la consultoría continuaba con la ejecución de actividades para mantener el esquema de trabajo paralelo.

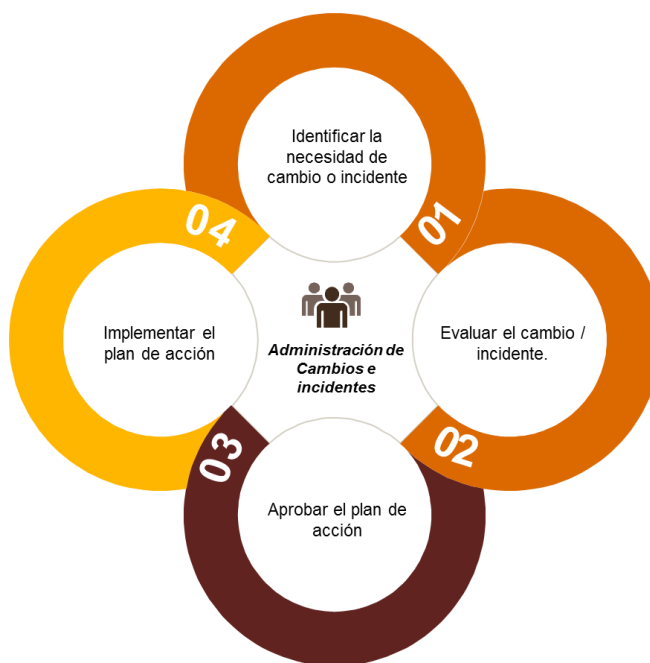
También se definió en el plan del proyecto, la **estrategia de administración de cambios e incidentes del proyecto**, misma que se orientó a identificar los cambios e incidentes que pudieran ocurrir y brindar una seguridad razonable de que los mismos fueran administrados y atendidos oportunamente. Se contemplaron cambios e incidentes que pudieran afectar el alcance del proyecto, la programación de las actividades, los costos, entregables, beneficios, calidad del producto, riesgos del proyecto, administración del contrato y cualquier otra situación que pudiera impactar de manera significativa el proyecto.

Para efectos de la estrategia descrita en este apartado, se consideró que:

- Un incidente es cualquier evento funcional, técnico o relacionado con el negocio que surja dentro del curso del proyecto y que requiere una resolución satisfactoria para que el mismo pueda proceder según lo planeado. Los incidentes no están supeditados a los riesgos del proyecto, aunque un incidente puede surgir a consecuencia de la materialización de un riesgo.
- Un cambio es cualquier alteración al alcance, requerimientos (de negocios y técnicos) y entregables que impactan la línea base del proyecto, tiempos y costos.

Para evaluar y dar solución a cualquier cambio o incidente que se produjera, se establecieron cuatro etapas, que cubrieran desde la identificación de la necesidad del cambio hasta su implementación y validación, tal y como se observa en la siguiente figura.

Ilustración N° 14. Estrategia para la administración de cambios e incidentes.



Seguidamente se describen las fases:

Fase 1: Identificar la Necesidad de Cambio o Incidente.

En el momento que se detectara una necesidad de cambio o incidente, ésta debía ser claramente definida y documentada mediante los formularios correspondientes. Luego de su documentación el formulario debía ser remitido al Administrador de Proyecto de CCSS y PwC, para su evaluación conjunta. El cambio o incidente debía ser priorizado, según la escala definida en los formularios de control.

Fase 2: Evaluar el Cambio o Incidente.

En esta etapa, la Administración del Proyecto evaluaba el impacto del cambio o incidente sobre el proyecto considerando que:

- Para determinar si un cambio debía o no aplicarse, era necesario evaluar el impacto del mismo en el tiempo, costos, programación de actividades, beneficios, objetivos y alcances del proyecto; teniendo en cuenta el contrato correspondiente. Dependiendo de la prioridad del cambio, el estudio de impacto debía ser realizado de inmediato, o bien, podría programarse para ser realizado en el corto plazo. La evaluación del impacto sería responsabilidad del Coordinador de Proyecto (tanto por parte de PwC como de CCSS) en conjunto con un miembro especializado del equipo de trabajo.
- Los incidentes debían ser evaluados a nivel del impacto que produjeran sobre el proyecto si no eran atendidos, contemplando costos, alcances, tiempos de entrega, calidad, beneficios, objetivos, etc. Sería necesario determinar el origen del incidente y plantear cursos alternativos de acción para su resolución. Al igual que un cambio, dependiendo de la prioridad de atención del incidente, el estudio de impacto debe ser realizado de inmediato, o bien, podría programarse para ser realizado en el corto plazo.

Una vez que se completaría el estudio de impacto, se debía plantear las acciones necesarias para implementar el cambio o solucionar el incidente. Por último, el registro del cambio o incidente debía ser actualizado con los resultados de esta etapa.

Fase 3: Aprobar el Plan de Acción Propuesto.

Considerando el análisis de impacto, se debía decidir si el plan de acción propuesto se aprobaba o se rechazaba. La decisión tomada es documentada como parte del proceso de administración del proyecto y comunicaba a las partes interesadas. Si se aprobaba proseguir con la implementación de las alternativas propuestas, la Gerencia del Proyecto asignaba los recursos necesarios para implementar el plan de acción.

Fase 4: Implementar el Plan de Acción Aprobado.

Una vez aprobado el plan de acción para implementar el cambio o resolver el incidente, se realizaban las diferentes actividades establecidas en dicho plan y se notifican a las partes interesadas los resultados obtenidos. La implementación del plan de acción fue responsabilidad del miembro del equipo de trabajo – sea de CCSS o de PwC – que la Gerencia del Proyecto asignada para dichos efectos. Se definió también la posibilidad de realizar un Plan de comunicaciones a los interesados del proyecto sobre los avances e hitos claves, como parte de la administración de sus expectativas y para contribuir a los procesos de toma de decisiones. Bajo este contexto, se estableció la matriz de comunicaciones desde una perspectiva de administración del proyecto.

Ilustración N° 15. Matriz de comunicaciones administrativas del proyecto.

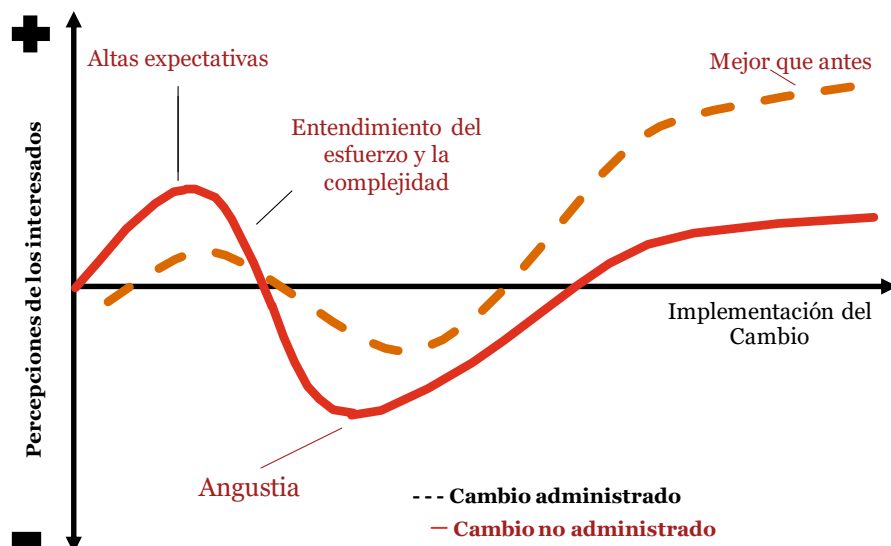
Audiencia meta	Información	Medio	Periodicidad	Responsable
Presidencia Ejecutiva y Gerencias	<ul style="list-style-type: none"> Avances de la asesoría Resultados de Hitos clave 	Presentaciones en reuniones	Bimensual	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador Director Proyecto CCSS Director de Proyecto PwC
Equipo Conductor Ampliado	<ul style="list-style-type: none"> Avances de la asesoría Productos a aprobar 	Presentación	Por producto	<ul style="list-style-type: none"> Director de Proyecto CCSS Coordinador de Proyecto y de Integración PwC
Equipo Conductor Base	<ul style="list-style-type: none"> Avances de la asesoría Cumplimiento de hitos calve Agendas y planificación de sesiones de trabajo Requerimientos de información Requerimientos de coordinación de sesiones de trabajo y reuniones adicionales. 	Informes de avance Sesiones de seguimiento Correo electrónico	Semanal Bisemanal Según sea requerido	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de Proyecto PwC Dirección y administración de proyecto CCSS – PwC Coordinador de proyecto, Coordinador de integración y administrador de proyecto PwC
Líderes de Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de sesiones de trabajo. Acuerdos y pendientes de sesiones de trabajo. 	Correo Electrónico Sesiones de Trabajo	Según sea requerido	<ul style="list-style-type: none"> Director y Administrador de Proyecto CCSS

Audiencia meta	Información	Medio	Periodicidad	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de productos entregables 			
Líderes, co-líderes, expertos e involucrados en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de información. Acuerdos y pendientes de sesiones de trabajo Cumplimiento de hitos clave. 	<p>Correo Electrónico</p> <p>Sesiones de Trabajo</p>	Según sea requerido	<ul style="list-style-type: none"> Director y Administrador de Proyecto CCSS

3.5. El Plan de Gestión de Cambio

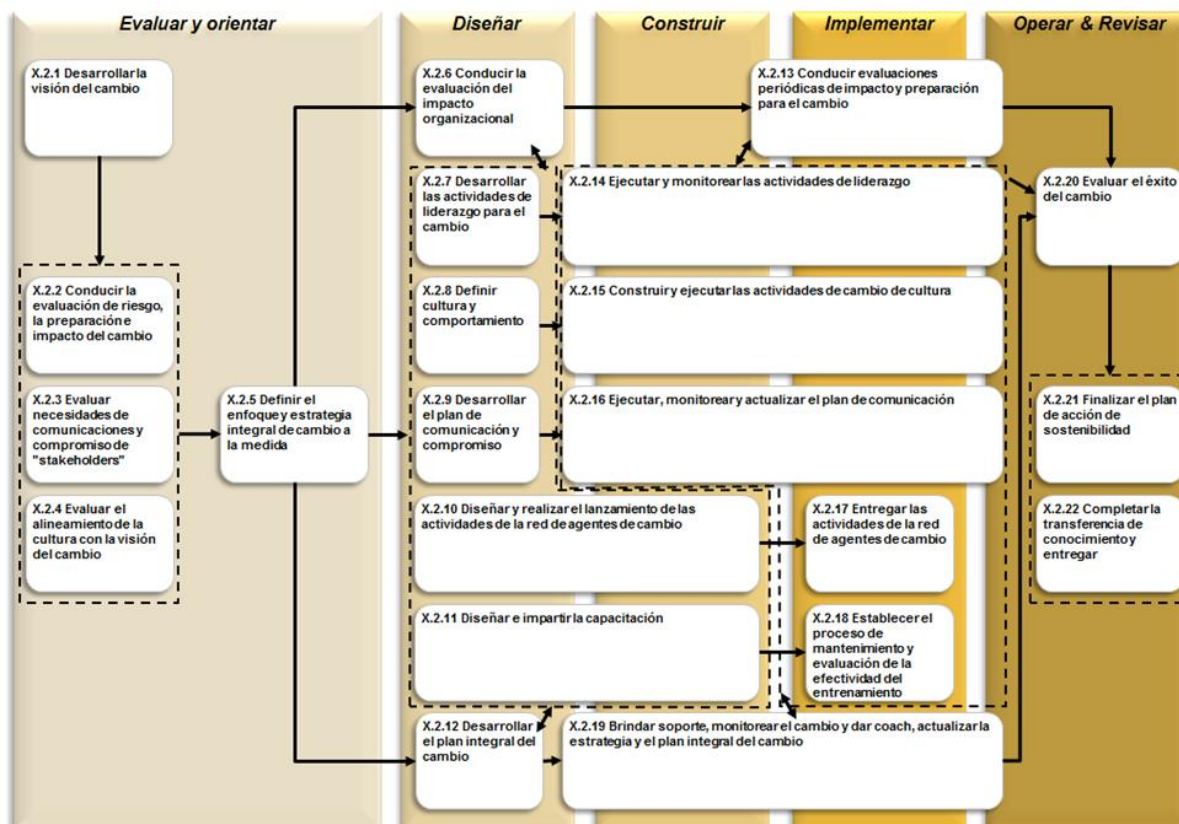
Se ha entendido en este proceso, que la *gestión de cambio* es determinante para que la Caja Costarricense de Seguro Social se mueva a un nuevo entorno de trabajo, mediante un abordaje consistente y continuo de los cambios en los comportamientos, la cultura, la organización, los procesos y la tecnología. El cambio duradero y sostenible solo se logra si los participantes clave del proceso entienden, se comprometen y hacen propio dicho cambio. Lograr que este proceso sea duradero, sostenible y brinde beneficios, requiere de un abordaje integrado de una serie de factores, tales como: buena comunicación, involucramiento oportuno de los interesados y participantes, lineamientos claros de la alta gerencia, establecimiento de metas realistas, un plan flexible, acceso a los recursos adecuados, demostración de la urgencia de cambiar, establecimiento de métricas de desempeño y la generación de resultados tangibles y oportunos, entre otros. La siguiente “curva del cambio” muestra la diferencia entre administrar los cambios de forma programada, y con ello el entendimiento del esfuerzo, la disminución de la angustia la obtención de mejores resultados.

Ilustración N° 16. Curva del cambio.



Se ha utilizado para la gestión de cambio en el Plan de Innovación, la metodología **Transform®** de PWC, que permite brindar beneficios y administrar el cambio, incorporando herramientas y estrategias ya probadas en otros procesos. Dentro de las ventajas asociadas de la aplicación de la metodología Transform® se encuentran: aceleramiento de la obtención de beneficios, incremento de la adaptabilidad a los cambios, aseguramiento de la sostenibilidad y la transformación de una potencial falla de iniciativa de cambio al éxito. La metodología específica de Transform® para la gestión del cambio y las comunicaciones se resume en la siguiente figura:

Ilustración N° 17. Descripción gráfica de la metodología Transform®.



Transform® contempla tanto las actividades necesarias para analizar, definir y ejecutar cambios integrados en estrategia, estructura, procesos, gente y tecnología como aquellas requeridas para un manejo adecuado del proyecto de transformación y administrar su impacto organizacional y humano, las cuales son críticas para lograr un cambio positivo y duradero.

En línea con la metodología propuesta, para el desarrollo del plan de gestión de cambio se realizaron las actividades que se muestran en la siguiente figura.

Ilustración N° 18. Actividades de Gestión de Cambio.



De acuerdo con la metodología **Transform®**, primeramente, se debía efectuar un diagnóstico preliminar, con el fin de obtener información sobre los niveles de compromiso y aceptación del cambio, de potenciales participantes del proceso, equipos de trabajo y grupos de interés involucrados. Para tales fines se realizó una **encuesta digital** administrada por PWC, cuyo estudio inicial abarcó una población total de **2,955 funcionarios** involucrados en el proceso, de las Gerencias Financiera, Administrativa y Logística. De dicha población se seleccionó una muestra de **350 personas**, a los que se les aplicó el instrumento digital. Además, se realizaron **entrevistas individuales semiestructuradas** con los grupos de interés involucrados en el proceso de cambio (Junta Directiva, Presidencia, Gerencias, Directores, Auditoría, entre otros). El objetivo de las entrevistas fue conocer su posición y recomendaciones sobre el impacto del proyecto en sus Gerencias, el estado actual del mismo, principales retos y posibles riesgos, entre otros. Asimismo, se realizó el taller **“Manejando la Transición”**, para identificar habilidades y valores que representan a los miembros involucrados, el cual se llevó a cabo el día 12 de Febrero de 2016 en las Instalaciones de CEDESO, en el que participaron líderes y colíderes de los grupos de trabajo, personal del equipo conductor y otras personas relacionadas con el proceso. Dentro de los hallazgos encontrados mediante el uso de los instrumentos descritos se tienen los siguientes:

- Los colaboradores en la CCSS se han estado enfrentando a cambios, sin embargo, los resultados demuestran que existe una alta disposición para apoyar los mismos por parte de los colaboradores, lo cual se espera que facilite los procesos de cambio dentro de la institución.

- El hecho de que el personal muestre disposición al cambio es un resultado positivo, pues permite que los cambios sean considerados como un reto y así las personas estén anuentes a formar parte de los proyectos.
- En general los colaboradores confían en sus jefaturas y mantienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros, lo cual permite que las jefaturas creen espacios para facilitar la comunicación del proyecto.
- La comunicación se considera un tema que demanda acción inmediata pues se identificó un importante desconocimiento sobre el Plan de Innovación, específicamente en objetivos, beneficios y alcance.
- La motivación es alta en los colaboradores con mayor antigüedad en la institución, y se muestra más baja en los niveles inferiores a las jefaturas.
- Los equipos de las distintas gerencias evidenciaron un alto nivel de participación durante la ejecución de las dinámicas, así como un enfoque a la tarea, lo cual es clave para la incorporación de este tipo de actividades en el Plan de Gestión de Cambio.
- Se mostró un alto nivel de participación, por lo que fue necesario realizar actividades que ayudaran a reforzar a los equipos que son uno solo, todos trabajando por un fin común.
- Se detectó como área de mejora el tema de planificación y manejo del tiempo, de tal forma que les apoye en el logro de los objetivos tomando en cuenta la elaboración de la estrategia y los plazos disponibles.
- Se consideró de gran importancia atender los conflictos y evacuar dudas de forma oportuna con el fin de mantener la cohesión de los equipos y a la vez identificar requerimientos de Gestión de Cambio durante el proceso.

Asimismo, en cuanto al análisis de los grupos de interés, se procedió con la clasificación de los mismos según el estilo de abordaje que se debe llevar a cabo con cada uno según nuestra metodología Transform®. En los cuadrantes de la siguiente figura se muestra la clasificación dada a los grupos de interés relacionados con el proyecto según el abordaje que se le debe dar a cada grupo:

Ilustración N° 19. Clasificación de los grupos de interés.

Clasificación de los cuadrantes	
<p align="center">Gestionar preocupaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Líderes directos involucrados (Gerente y Directores de Gerencia Financiera, Gerente Gerencia Administrativa y Director de Recursos Humanos, Gerente y Directores de Gerencia Logística y Gerente de Gerencia Infraestructura y Tecnologías). Usuarios finales directos (funcionarios de la Gerencia Financiera, de la Dirección Administración y Gestión De Personal y Gerencia Logística). 	<p align="center">Involucrar activamente</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo conductor ampliado, líderes y co-líderes Agentes de cambio
<p align="center">Mantener informados</p> <ul style="list-style-type: none"> Líderes indirectos involucrados (Gerente y Directores de Gerencia Médica, Directores Gerencia Administrativa, Gerente y Directores de Gerencia Pensiones y Directores de Gerencia Infraestructura y Tecnologías). Usuarios finales indirectos (funcionarios de la Gerencia Médica, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa y Gerencia Infraestructura y Tecnologías). 	<p align="center">Involucrar selectivamente</p> <ul style="list-style-type: none"> Junta Directiva, Auditoría Interna, Sindicatos y Asociaciones.

Tomando como base la clasificación anterior, a continuación se describe más detalladamente el enfoque a dar a los distintos grupos de interés.

Ilustración N° 20. Clasificación de los grupos de interés.

Clasificación	Enfoque
Gestionar sus preocupaciones	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar información del proyecto (objetivos, alcance y beneficios) Informar a el impacto del proyecto Brindar los hitos clave del proyecto Crear espacios para recibir retroalimentación sobre el proyecto
Mantener informados	<ul style="list-style-type: none"> Mantener informados sobre los hitos principales del proyecto Informarles los posibles cambios y los impactos principales Ofrecerles el soporte necesario
Involucrar activamente	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar detalladamente la información del proyecto (objetivos, alcance y beneficios) Informar el impacto del proyecto

Clasificación	Enfoque
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener apoyo para la toma de decisiones • Crear espacios para recibir retroalimentación sobre el proyecto • Brindar capacitación en los casos que sea necesario
Involucrar selectivamente	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar información del proyecto (objetivos, alcance y beneficios) • Comunicar decisiones clave del proyecto • Compartir el avance del proyecto

Como parte del proceso de análisis se realizó una evaluación de la complejidad del cambio en el Plan de Innovación, con el fin de apoyar el cambio y mitigar los riesgos, y con ello lograr el nivel correcto de atención y enfoque. La complejidad del cambio de acuerdo con la metodología incluyó los siguientes factores:

- Impacto sobre las competencias esenciales
- Plazo para implementar el cambio
- Número de personas impactadas por el cambio
- Grado de cambio cultural y comportamental requerido
- Número de cambios simultáneos en procesos, tecnología y habilidades
- Nivel de involucramiento y necesidad de colaboración entre dependencias

Los resultados obtenidos de dicha evaluación se resumen en la siguiente tabla:

Ilustración N° 21. Esquema de Evaluación de la complejidad del cambio.

Complejidad del cambio	Escala de evaluación				
	Min				Max
Número de stakeholders involucrados	Pocos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muchos
Impacto en las competencias esenciales de la Institución	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
Número de personal impactado	Pocos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muchos
Número de ubicaciones impactadas	Pocos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Muchos
Plazo para el desarrollo	Amplio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Reducido
Interdependencia entre los cambios necesarios	Limitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso
Grado de cambios en habilidades y comportamientos requeridos	Limitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso
Grado de coordinación requerida entre Gerencias	Limitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso
Grado de realineamiento organizacional requerido	Limitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso
Grado de transformación cultural requerido	Limitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso

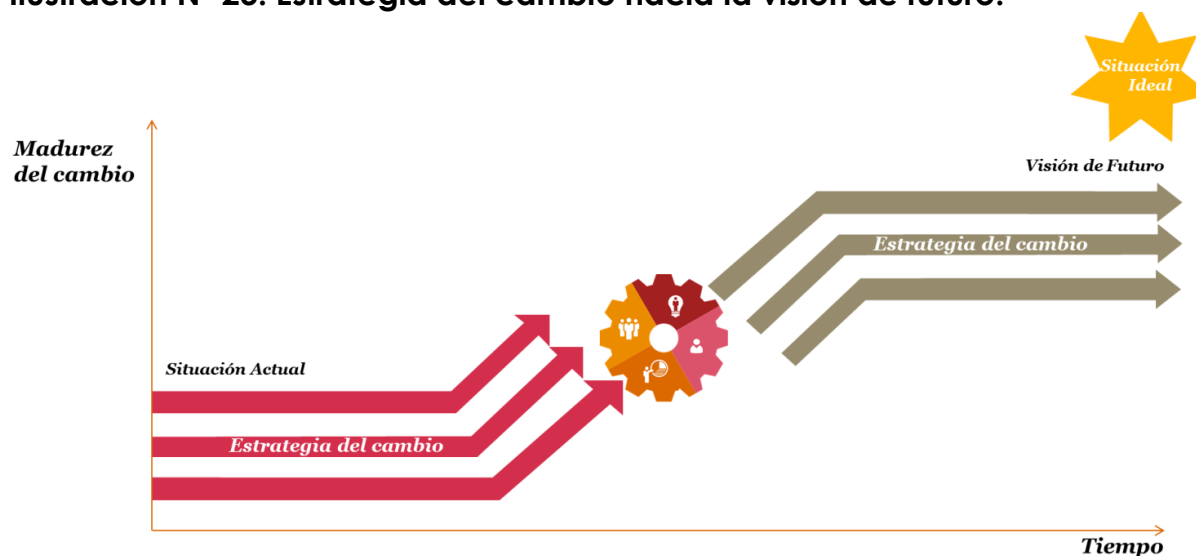
Ilustración N° 22. Descripción del modelo de gestión de cambio.

Número de grupos de interés involucrados	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto involucra 3 Gerencias: Financiera, Logística y Administrativa. La Junta Directiva aprobó el proyecto, forma parte de los proyectos estratégicos de la CCSS y da seguimiento de alto nivel. La Presidencia Ejecutiva revisa en conjunto con el Comité Gerencial (compuestos por todas las Gerencias y Direcciones que reportan a la Presidencia Ejecutiva) los avances del proyecto como parte de las reuniones del Comité.
Impacto sobre las competencias esenciales	<ul style="list-style-type: none"> El impacto para fase 0 del Plan de Innovación está focalizado en la Gerencia Financiera y Logística principalmente así como los elementos de la Gerencia Administrativa.
Número de personas impactadas	<ul style="list-style-type: none"> Se impacta a todo el personal de la Gerencia Financiera y Logística, el personal asociado con los temas de nómina en la Gerencia Administrativa y el personal de Mantenimiento en la Gerencia de Infraestructura. Adicionalmente, de forma indirecta existirá impacto en la Dirección de Tecnologías de Información.
Número de ubicaciones impactadas	<ul style="list-style-type: none"> La mayor parte de la población impactada en Fase 0 se encuentra en las Oficinas Centrales de la CCSS. Sin embargo, hay personal de la Gerencia Logística que se encuentra en otros edificios de la CCSS.
Plazo para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Considerando el alcance de este proyecto se ejecutarán las actividades de Gestión de Cambio en conjunto con la contraparte de la CCSS durante los primeros diez meses que corresponden a la etapa fija del proyecto.
Interdependencia entre los cambios necesarios	<ul style="list-style-type: none"> La implementación de mejores prácticas en los procesos genera una interdependencia entre las diferentes Gerencias.
Grado de cambio en habilidades y comportamientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> La adopción de mejores prácticas implica cambios en la forma como se desarrollan los procesos actualmente. La implementación de mejores prácticas va a permitir destinar algunos recursos que hoy realizan funciones operativas a labores de análisis, interpretación y emisión de recomendaciones, con lo cual cambian las habilidades y conocimientos requeridos. La adopción del modelo propuesto conlleva la incorporación de nuevas funciones y procesos a la operación actual de las diferentes áreas involucradas.
Grado de coordinación requerida entre dependencias	<ul style="list-style-type: none"> Los cambios generados en una Gerencia repercutirán en otras, por lo cual es necesaria la coordinación e integración.
Grado de realineamiento organizacional requerido	<ul style="list-style-type: none"> Puede requerirse alineación en la estructura organizacional por lo que es importante la integración con el Proyecto de Reestructuración que se está llevando a cabo en la CCSS.
Grado de transformación cultural requerido	<ul style="list-style-type: none"> En esta fase del proyecto, se identificará el grado de transformación cultural con base en los cambios de los procesos. Se requiere un reforzamiento a la cultura de mejora continua, estandarización y trabajo en equipo.

Con base en el análisis anterior, para la Gestión del Cambio este es un proyecto de complejidad alta, por lo cual se debió prestar atención en todos los direccionadores.

Con base en el análisis realizado se definió la estrategia a seguir para implementar un proceso de gestión de cambio en la Caja Costarricense de Seguro Social. En ese sentido la visión de la estrategia futura se definió como el estado proyectado entre la situación actual y la situación deseada para la cual se debieron fijar claramente los objetivos. La representación gráfica se puede observar en la siguiente figura.

Ilustración N° 23. Estrategia del cambio hacia la visión de futuro.



Para el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas, la visión de estrategia futura correspondió al logro de la transformación de procesos basado en las mejores prácticas con un equipo altamente comprometido en la mejora continua. De esta forma el objetivo definido fue el siguiente:

“Proporcionar a los actores responsables de facilitar el cambio, así como a los grupos de interés impactados, la información y herramientas de apoyo para el abordaje de las diferentes situaciones que les permita el logro de los beneficios esperados del proyecto y la sostenibilidad del cambio”.

En línea con la metodología Transform® a continuación se resume la estrategia de Gestión de Cambio, la cual incluye los direccionadores de Gestión de Cambio con sus respectivos objetivos, así como también las actividades propuestas relacionadas para cumplir cada uno de los objetivos planteados.

Ilustración N° 24. Direccionadores de cambio hacia la visión de futuro.



Como se observa en la figura, se identificaron cinco direccionadores, a saber: cultura, comunicación, capacitación, grupo de interés y equipos de proyecto. Para cada uno de ellos se elaboró un objetivo y una serie de actividades a ejecutar, las cuales han sido desarrolladas en el Plan de Actividades de Gestión de Cambio para el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS, basada en soluciones tecnológicas.

Dentro del plan de actividades de Gestión de Cambio elaborado, se detallan los siguientes componentes:

- Objetivo: Establece el propósito a alcanzar al llevar a cabo la actividad.

-
- b. Público meta: se refiere a los diferentes públicos meta existentes, los cuales se detallan a continuación:
- Equipo conductor ampliado, líderes y co-líderes
 - Agentes de cambio
 - Líderes directos involucrados (Gerente y Directores de Gerencia Financiera, Gerente Gerencia Administrativa y Director de Recursos Humanos, Gerente y Directores de Gerencia Logística y Gerente de Gerencia Infraestructura y Tecnologías).
 - Líderes indirectos involucrados (Gerente y Directores de Gerencia Médica, Directores Gerencia Administrativa, Gerente y Directores de Gerencia Pensiones y Directores de Gerencia Infraestructura y Tecnologías).
 - Usuarios finales directos (funcionarios de la Gerencia Financiera, de la Dirección Administración y Gestión De Personal y Gerencia Logística).
 - Usuarios finales indirectos (funcionarios de la Gerencia Médica, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa y Gerencia Infraestructura y Tecnologías).
 - Junta Directiva, Auditoría Interna, Sindicatos y Asociaciones.
- c. Técnicas, herramientas y modelos: indican las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo. Describen además la forma en la que las mismas van a ser implementadas.
- d. Período de implementación: fecha en la cual se realizará la actividad.
- e. Responsables: personas que deben llevar a cabo la actividad
- f. Observaciones: se presenta un mayor detalle de las actividades sugeridas, incluyendo recursos requeridos.

A modo de ejemplo, dentro de las principales actividades definidas en el Plan de Gestión de Cambio se tienen las siguientes:

1. Crear una identidad para el Plan de Innovación (identificadores gráficos: isotipo, slogan, otros).
2. Darle imagen gráfica al proyecto (firma en el correo y plantilla para presentaciones de PowerPoint, entre otros), con base en la identidad definida.
3. Producción de videos cortos en donde los líderes y co-líderes de cada proceso sean los protagonistas y expongan su percepción sobre el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS

-
- basado en soluciones tecnológicas y la importancia del mismo para la Caja Costarricense de Seguro Social
4. Crear un micro sitio en la intranet con acceso únicamente para el equipo y los agentes de cambio.
 5. Crear un sitio colaborativo del Plan de Innovación en la Intranet.
 6. Envío de correos mensuales con información clave del proyecto y el link del micro sitio en la intranet.
 7. Crear afiches digitales de una página que se envíen de forma electrónica.
 8. Publicar notas en el Seguro Digital con información relevante del Plan de Innovación.
 9. Realizar reuniones periódicas ante Presidencia Ejecutiva y Gerencias, para informar sobre los avances del proyecto y evacuar dudas.
 10. Elaborar una línea del tiempo con los principales hitos del Plan de Innovación, de manera tal que de forma gráfica se visualice el estado del mismo y el nivel de avance del proyecto.
 11. Diseñar y producir signos externos (por ejemplo, banners) relacionados con el Plan de Innovación.
 12. Brindar una guía sobre planificación y manejo del tiempo.
 13. Efectuar talleres sobre planificación y manejo del tiempo, trabajo en equipo, motivación, entre otros.
 14. Sesiones de grupos focales con una muestra del público meta.
 15. Taller de Lecciones aprendidas.
 16. Construir una red de Agentes de Cambio con representantes de las diferentes Gerencias de la CCSS.
 17. Implementación de reuniones trimestrales con la red de Agentes de Cambio para informarles los avances del proyecto y atender dudas o consultas.
 18. Participación en reuniones o sesiones de trabajo relacionadas con el Plan de Innovación, desarrollando dinámicas orientadas a facilitar la gestión de cambio.
 19. Dinámicas cortas durante algunas de las sesiones de trabajo y/o capacitaciones según sea necesario.
 20. Realización de encuesta a una muestra de la población con el fin de comparar los resultados obtenidos en el diagnóstico.
 21. Reuniones de seguimiento de Gestión de Cambio para supervisar la ejecución de las actividades del Plan de Gestión de Cambio.
 22. Aplicación de evaluaciones de expectativas y necesidades de comunicación a los diferentes grupos de interés y aplicación de encuestas a los agentes de cambio sobre el cumplimiento del rol durante las sesiones de la Red de Agentes de Cambio.
-

Las actividades descritas se ubican en una matriz que detalla actividades, público meta, técnicas, herramientas y modelos, periodo de implementación y responsables, entre otros elementos.

Cabe destacar que, dentro de las actividades del Plan de Comunicación, se cita la elaboración de una imagen gráfica y la generación de videos, para ambas actividades se contó con el apoyo y participación de la Dirección de Comunicación Organizacional, de la CCSS. Asimismo, se conformó una red de gestores de cambio, se desarrollaron talleres de capacitación y otra serie de actividades específicas para los alcances y públicos meta del Plan de Innovación.

Ilustración N° 25. Imagen gráfica del Plan de Innovación.

Isotipo:



Slogan:

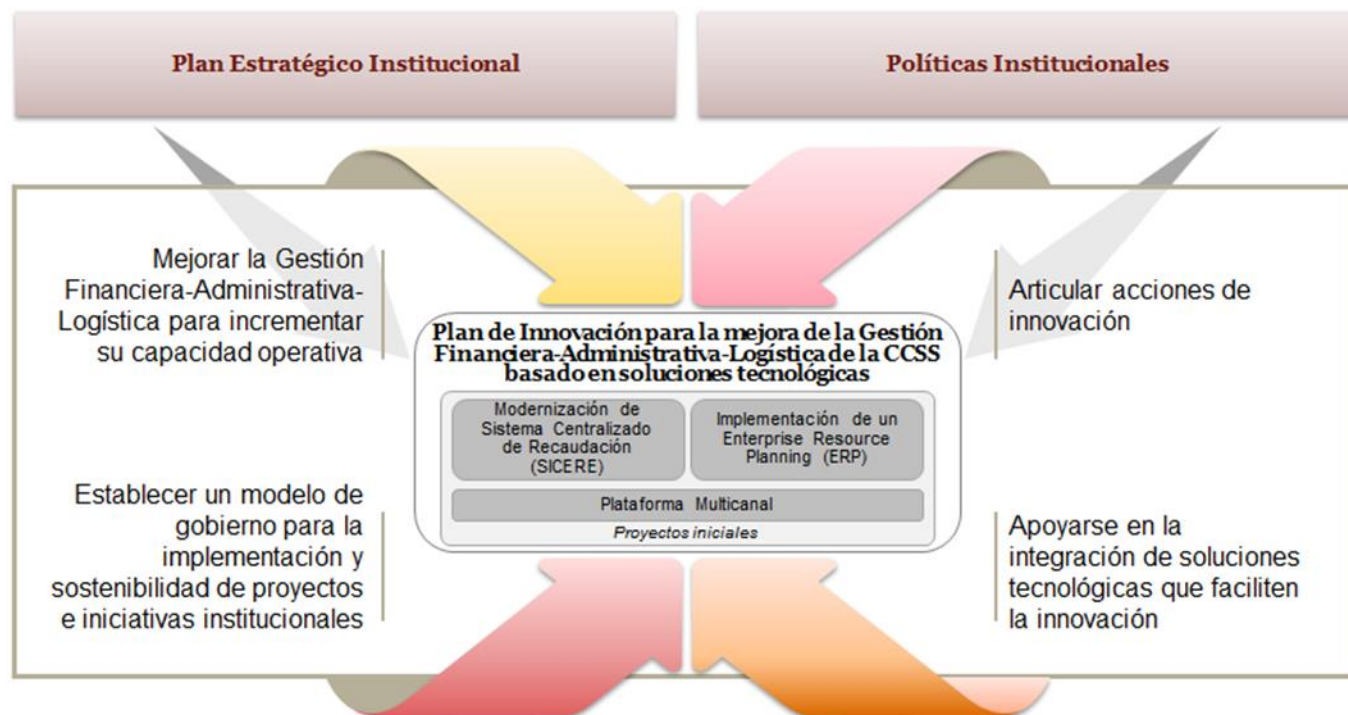
**“Transformando procesos,
mejorando servicios”**

3.7. Análisis de procesos operativos deseados.

El Plan Estratégico de la Caja Costarricense de Seguro Social para el periodo 2015-2018, definió estrategias y acciones de cara a preparar a la CCSS para una visión centenaria, en la que la persona fuera el centro de todas las decisiones a desarrollar. Con ese norte, resultó fundamental llevar a cabo transformaciones integrales en los servicios, procesos, tecnologías y organización, de tal forma que le permitan a la Institución fortalecer el modelo de atención y prestación en salud, el modelo de gestión institucional y el modelo de financiamiento.

El *Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística*, proyecto estratégico institucional, tiene precisamente como premisa fundamental la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, con la idea de alcanzar mayor eficiencia en los procesos operativos y funcionales, mediante la optimización de los mismos y con el apoyo de las tecnologías de información. Esos objetivos se plasmaron en la visión general del Plan de Innovación.

Ilustración N° 26. Visión general del Plan de Innovación



Fuente: PwC

Como se ha mencionado, el objetivo final de la Fase 0 del Plan de Innovación fue definir los requerimientos funcionales y técnicos que se incorporarían a los términos de referencia para la adquisición de las soluciones tecnológicas que apoyarán la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, e identificar las iniciativas complementarias que deben emprenderse a lo interno de la institución para habilitar la transformación organizacional. En ese sentido, la definición de los procesos meta fue un producto intermedio y un insumo fundamental para la definición de los requerimientos y de los proyectos complementarios.

Complementariamente, para el desarrollo del Plan de Innovación se consideraron una serie de habilitadores estratégicos que fueron utilizados en el diseño de procesos meta y que han sido necesarios para que la CCSS brinde servicios de salud y pensiones eficientes y de calidad, con un enfoque de transparencia y rendición de cuentas.

Ilustración N° 27. Habilitadores estratégicos para el Plan de Innovación.



Fuente: PwC

El análisis de los procesos se realizó, entre los meses de febrero a junio de 2016, por 20 equipos de la CCSS compuestos por los expertos de cada proceso (en total 140 funcionarios de la gerencia Financiera, de la Administrativa y de la Gerencia de Logística), y la participación activa de consultores de la firma PwC.

Se realizaron cerca de 500 sesiones de trabajo que incluyeron capacitaciones preliminares, la descripción, el análisis y la diagramación de los procesos actuales (financieros, administrativos y logísticos), así como los relacionados con el SICERE (inspección, facturación, recaudación, cobros y distribución), se trabajó en la identificación de mejores prácticas de gestión operativa y funcional para los procesos en análisis y la definición de los procesos operativos deseados. Los procesos en alcance de esta Fase fueron los siguientes.

Ilustración N° 28. Procesos en alcance en el proyecto.

Procesos Financieros	Procesos Logísticos	Producción y Manufactura	SICERE	Capital Humano	Multicanalidad
Contabilidad Tesorería Presupuesto Activos fijos Control de costos Contabilización de proyectos (ámbito financiero /logístico)	Control de inventarios Compras Cadena de abastecimiento	Manufactura Órdenes de servicio Mantenimiento	Atención al cliente Inspección Facturación Recaudación Cobros Distribución	Nómina	Multicanalidad

Fuente: Plan de Innovación para Mejora de la Gestión

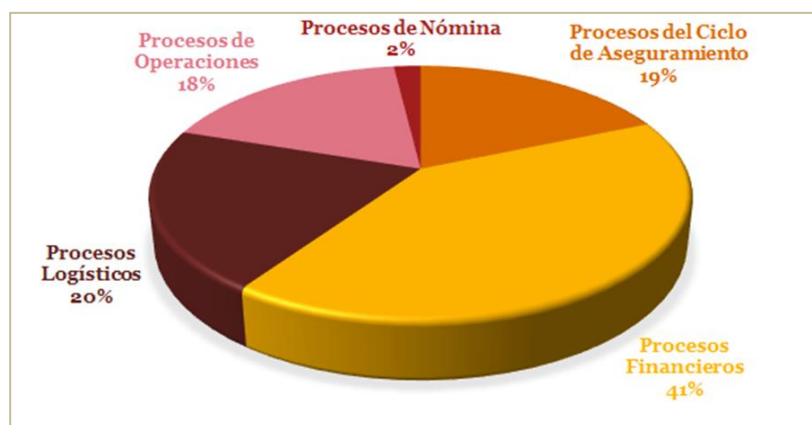
El mapeo de procesos actuales se realizó utilizando el insumo documental entregado por la CCSS para la consultoría de PWC y la información suministrada directamente por los equipos de trabajo. Con esta base la consultoría procedió a un mapeo inicial que luego fue revisado y ajustado en talleres con los equipos de trabajo. Durante esta actividad, PWC también identificó información relevante para el diseño de los procesos meta, así como la posterior definición de los requerimientos funcionales y técnicos tanto para un posible ERP, la modernización del SICERE (que en adelante se denominará Ciclo de Aseguramiento) y la habilitación de la plataforma multicanal.

En el caso de los componentes del Ciclo de Aseguramiento y la Plataforma Multicanal se realizaron análisis adicionales a los flujos de procesos, con la idea de documentar con mayor detalle elementos como el tipo de servicios que se ofrece a los usuarios, los trámites que están relacionados, los procesos diferidos, el uso de canales actuales, la dinámica de atención a los usuarios, entre otros, y de esta manera contar con mayores insumos al momento de plantear procesos mejorados y más adelante en el desarrollo de la consultoría, los proyectos complementarios.

El conocimiento adquirido en esta etapa permitió, acceder a la información relevante de los procesos que se desarrollan en la actualidad, para orientar de esta forma la integración de mejores prácticas, el diseño de los procesos meta y la articulación de ciclos de generación de valor. Cabe destacar que los ciclos de generación de valor correspondieron a una vista de cómo se integran diferentes procesos para completar el desarrollo de operaciones y relaciones con actores y entes externos, a efectos de generar un resultado o “valor” concreto. En este sentido, los procesos asociados al proyecto “Modernización de Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)”, pueden analizarse y gestionarse con mayor claridad como parte del ciclo denominado “Ciclo de aseguramiento”, mientras que para el caso del proyecto “Implementación de un Enterprise Resource Planning (ERP)” se identificaron un total de diez ciclos.

Como resultado de las diferentes actividades de análisis de situación actual se identificaron y documentaron **156 procesos y subprocesos**², los cuales se distribuyeron en cinco (5) categorías, a saber: Procesos del Ciclo de Aseguramiento, Procesos de Nómina, Procesos de Operaciones (Producción y Manufactura), Procesos Financieros y Procesos Logísticos. Para cada uno de los procesos identificados se generó un conjunto de documentación que resumió la situación actual y que comprendía la descripción general, diagrama SIPOC, indicadores, marco legal y normativo, canales, aplicaciones, hallazgos, oportunidades de mejora y cambios previstos; así como los diagramas de proceso que describen las principales actividades de cada proceso.

Gráfico N° 1. Distribución de procesos actuales por categoría.



Fuente: PwC

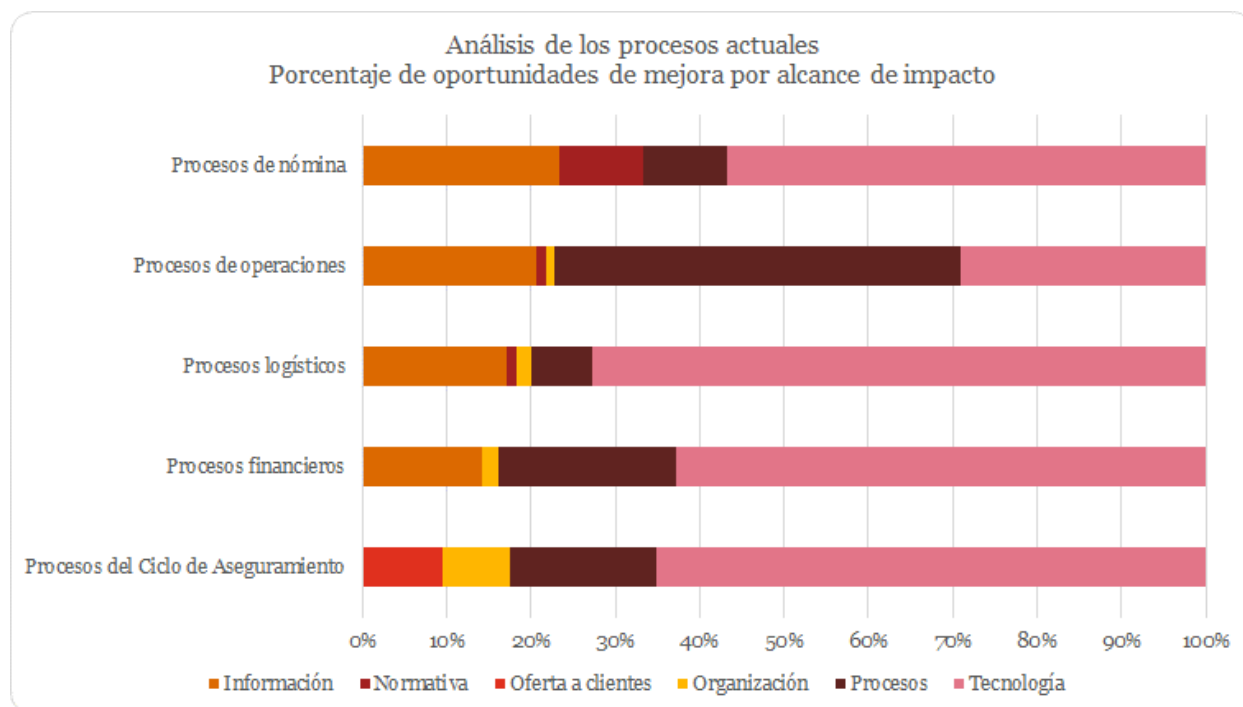
² Se identificaron y documentaron 122 procesos actuales, de los cuales 11 procesos cuentan con subprocesos, dando como un total de 156 procesos y subprocesos.

Del análisis de la situación actual de los procesos, se desprendieron una serie de hallazgos y oportunidades de mejora, que a nivel general se relacionaron con los siguientes temas:

- Un porcentaje relevante de los procesos no está automatizados y los que tienen algún nivel de automatización presentan generalmente información fragmentada. Esto deriva en información que no es oportuna, imprecisiones y varias versiones de la información, dificultad para dar trazabilidad a la información, dificultad para dar gobernabilidad a los grupos de información todo lo cual dificulta el análisis para apoyar los procesos de toma de decisiones.
- Existen procesos cuya cobertura es parcial con respecto a los servicios y áreas de la Institución.
- Los procesos y sistemas actuales están orientados a silos funcionales, y no necesariamente tienen un enfoque de operación centrado en el usuario lo cual dificulta la integración y la creación de sinergias de procesos para la mejora del servicio y atención al usuario.
- Realización de actividades manuales, algunas veces apoyadas en hojas de Excel o bien en documentos físicos.
- Datos clave para las operaciones (conocidos como datos maestros) administrados de forma independiente por varios procesos; de forma que algunos datos no son estándares y se presentan inconsistencias, además de que se dificulta su administración, integración y gestión de la calidad.
- Dificultad para dar trazabilidad de las gestiones realizadas.
- Existencia de varios sistemas para procesos similares; dando lugar a duplicaciones e incongruencias de información.
- En muchos casos, la actualización de la información no es en línea lo cual incide sobre la oportunidad de esta y limita las posibilidades de reducir los tiempos de ciclo de procesos.

En términos generales, se identificaron **596 hallazgos** y **553 oportunidades de mejora** para los procesos analizados; los cuales fueron clasificados según el impacto que tienen en términos de información, normativa, oferta a clientes, organización, procesos y tecnología. La mayoría de las oportunidades se relacionan con aspectos tecnológicos, de procesos y de información; situación que es congruente con el alcance del proyecto y las propuestas de mejora que se plantean en el modelo meta.

Gráfico N° 2. Habilitadores estratégicos para el Plan de Innovación.



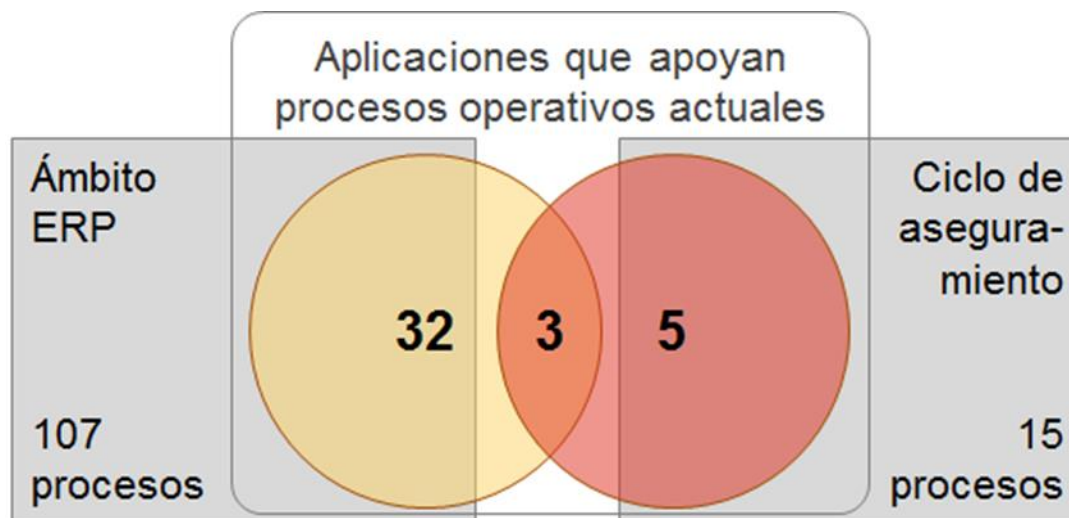
Fuente: PwC

Como parte del análisis de los procesos operativos actuales se hizo una revisión de los sistemas de información o aplicaciones en uso, que se identificaron tanto durante la revisión de los procesos operativos como el inventario de aplicaciones. Entre ambas fuentes se evidenciaron puntos de vista diferentes del personal de la CCSS a cargo de los procesos y del soporte informático, así como condiciones de gestión y gobernanza que caracterizan el desarrollo y uso de estas aplicaciones. Por ejemplo, desde la perspectiva de procesos, herramientas como Excel son consideradas soporte tecnológico que habilita la automatización, sin embargo, desde la perspectiva tecnológica dichas herramientas no son parte de los inventarios de sistemas de información, por ende, están fuera de la gestión y control respecto a la información que se utiliza.

Para lograr una mayor comprensión sobre la estrategia y prácticas de automatización y mantenimiento, se revisaron varias aplicaciones con mayor detalle, involucrando personal de la CCSS que conoce tanto aspectos del proceso, como de la gestión de aplicaciones.

La siguiente figura resume la cantidad de aplicaciones que se identificaron en el análisis de procesos operativos. Como puede verse, 32 aplicaciones revisadas están orientadas a apoyar procesos del ámbito ERP y 5 apoyan el Ciclo de Aseguramiento.

Ilustración N° 29. Cantidad de procesos y aplicaciones por ámbito de procesos.



Fuente: PwC

La revisión de la situación actual desde la perspectiva de sistemas de información o aplicaciones, ofreció una comprensión general del nivel de apoyo actual así como lineamientos generales para orientar la automatización en el escenario meta:

- La mayoría de oportunidades de mejora y hallazgos identificados con aplicaciones en el análisis de procesos operativos actuales se relacionaron con aspectos de flexibilidad para adaptarse a nuevos requerimientos de las áreas, nivel de funcionalidad y de integración. En este sentido, un requerimiento general para el escenario de procesos meta es lograr el nivel de integración más alto posible, que permita que la información fluya de manera automática entre procesos, sin requerir re ingresos o mantener diferentes versiones de los mismos datos.
- Las condiciones de gestión y mantenimiento plantean que una necesidad de negocio es que las aplicaciones que apoyen los procesos meta puedan ajustarse a través de parámetros y reglas en múltiples aspectos, para acelerar los tiempos de respuesta de liberación de nuevas estrategias y productos y reducir la demanda de personal especializado de informática.
- El concepto de “oficina virtual” utilizada en el ámbito del Ciclo de Aseguramiento puede ampliarse para cubrir ambos ámbitos de procesos en alcance o incluso más allá, a otros procesos y ciclos de generación de valor de la CCSS. Esto plantea requerimientos de integración entre procesos y de

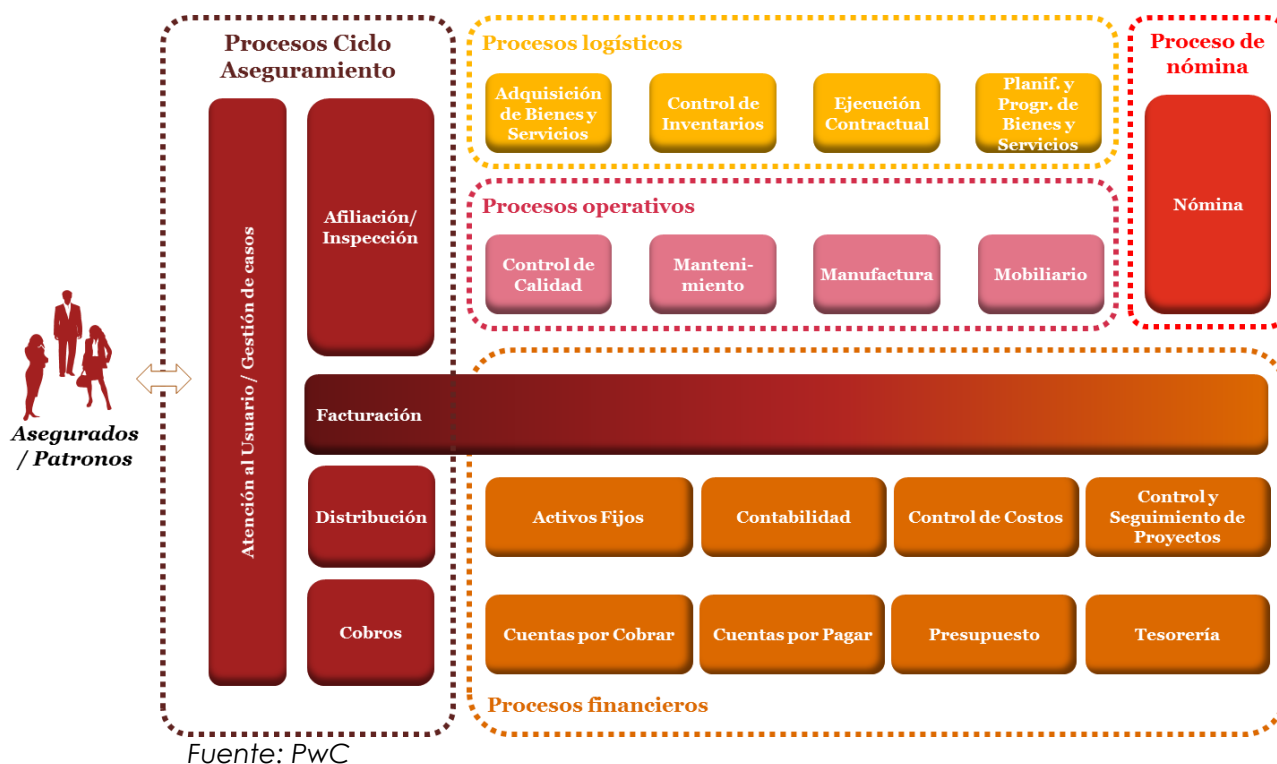
disponibilidad de datos consistentes y de mecanismos ágiles y de bajo costo para apoyar la autenticación, planteando tanto ventajas como costos relevantes.

- Para simplificar los temas relacionados con plataformas tecnológicas, es necesario establecer y apoyar políticas y estándares en este campo.

Para la definición de los **procesos meta** la consultoría aportó los procesos integrados de mejor práctica aplicables al alcance, los cuales fueron estructurados según el marco de referencia de APQC, los flujos integrales de Sistemas ERP clase mundial y los procesos actuales de la CCSS para conformar una propuesta de procesos meta integrados. Luego se realizaron exhaustivas sesiones de validación con los equipos de procesos de la CCSS para validar cada proceso requerido, siempre bajo la óptica de los principios de mejor práctica establecidos.

El modelo de procesos meta definido, considera que para cada una de las cinco (5) categorías o áreas de proceso, existen un conjunto de grupos de procesos, los cuales agrupan los diferentes procesos meta diseñados y que se interrelacionan entre sí para el logro de sus objetivos.

Ilustración N° 30. Modelo de procesos meta diseñados.



El Ciclo de Aseguramiento inicia con el grupo de procesos para la Atención a Usuarios, el cual está diseñado para soportar las diferentes necesidades de atención en todas las Áreas asociadas a este ciclo, contribuyendo a la mejora de la experiencia del cliente y facilitando mecanismos de autogestión a través de una plataforma tecnológica. Sin embargo, debe considerarse que la conceptualización de este grupo de procesos permitirá a futuro a la CCSS utilizar estos mismos procesos para brindar una atención a usuarios estándar que soporte otros servicios, tales como pensiones, préstamos, entre otros.

Adicionalmente, en el Ciclo de Aseguramiento se consideran también los grupos de procesos de Afiliación/ Inspección, Distribución, Facturación y Cobros. Para estos dos últimos grupos, debe considerarse que su alcance cubre lo correspondiente al ciclo de aseguramiento, así como la facturación y cobros de servicios médicos y leyes especiales.

En cuanto a la categoría de Logística, se incluyeron los grupos de procesos de Planificación y Programación de Bienes y Servicios, Adquisición de Bienes y Servicios, Ejecución Contractual y Control de Inventarios; cubriendo de esta forma todo el ciclo completo desde la identificación de las necesidades de bienes y servicios, hasta su

abastecimiento. Es importante acotar que el diseño considera la estrecha relación que existe entre estos grupos y los procesos financieros, integrando validaciones y afectaciones financieras que permitan contar con información confiable y actualizada, que apoye la toma de decisiones.

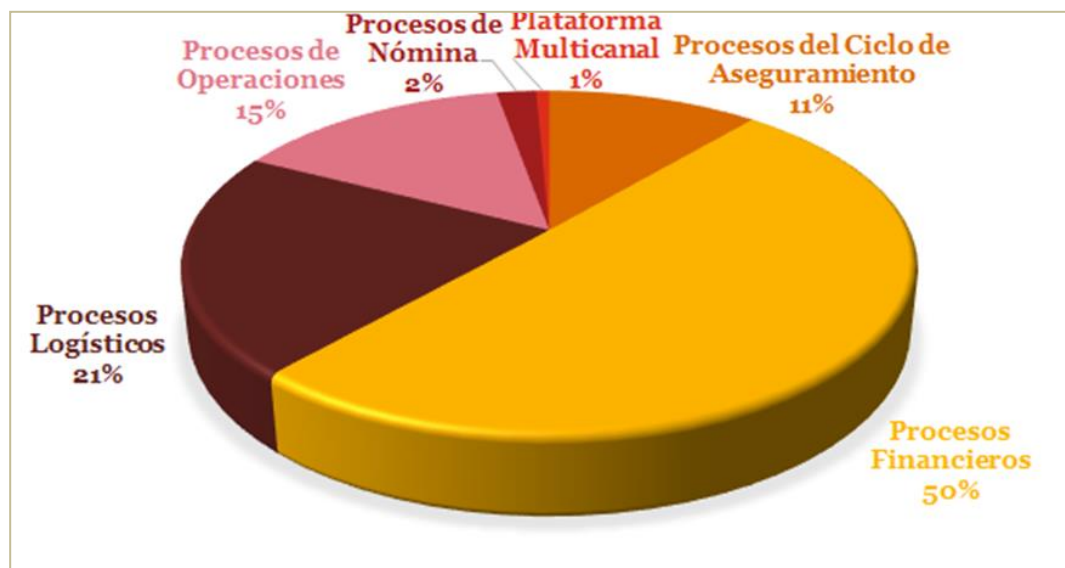
La categoría de Operaciones, considera los grupos de procesos de Manufactura y Control de Calidad, a través de los cuales se producen y validan la calidad de los bienes (medicamentos, ropa hospitalaria, anteojos, órtesis y prótesis) que en conjunto con los bienes adquiridos permiten brindar los suministros necesarios para el servicio de atención médica que brinda la CCSS a sus asegurados. Además, se incluyeron aquí los grupos de procesos de Mantenimiento (correctivo y preventivo) y Fabricación de Mobiliario que brindan también apoyo en las diferentes áreas de la CCSS (tanto a nivel médico como administrativo).

Por su parte, la categoría de Finanzas considera los grupos de Contabilidad, Activos Fijos, Control de Costos, Presupuesto, Tesorería, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. Estos dos últimos grupos se incluyen en el modelo meta, ya que son importantes para un adecuado control financiero. Asimismo, se incluyeron en esta categoría el grupo de Control y Seguimiento de Proyectos, el cual está enfocado específicamente en el control financiero de los proyectos. El diseño de todos estos grupos de procesos se elaboró considerando no solo las mejores prácticas sino también los requerimientos de las NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público) que la CCSS está obligada a cumplir.

Finalmente, la categoría de Nómina está enfocada específicamente a los procesos asociados con la acción de presupuestar y ejecutar la planilla de la CCSS. Sin embargo, el diseño del proceso se generó considerando las integraciones que son necesarias con otros procesos de Gestión de Capital Humano que no están dentro del alcance de la presente contratación (tales como: administración de puestos y competencias, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, relaciones laborales, desarrollo de carrera, entre otros), pero que la CCSS debe analizar y optimizar para lograr mejoras significativas en la gestión de recursos humanos de la Institución.

En total se diseñaron **143 procesos meta**, cuya distribución en cada una de las categorías descritas previamente se muestra en el siguiente gráfico. Para cada proceso se generó un documento que describe los objetivos, las consideraciones y mejoras propuestas; así como el respectivo diagrama de flujo.

Gráfico N° 3. Distribución de los procesos meta diseñados por categoría.



Fuente: PwC

Para la definición del modelo meta de estos 143 procesos se consideraron una serie de principios y mejoras, las cuales se resumen en:

- Esquema orientado a procesos y flujos integrados, con un enfoque centrado en el usuario, lo que permite eliminar el enfoque en silos que presentan los procesos actuales.
- Integración transparente de los diferentes procesos, apoyando los flujos de generación de valor y donde los datos están disponibles automáticamente para todos los procesos y usuarios autorizados; lo cual permitirá a la CCSS contar con una “sola versión de la verdad” que corresponderá a información oportuna y de calidad.
- Estandarización de los procesos, que permita que el trabajo se desarrolle en forma homogénea según la naturaleza del proceso, en cualquier área donde se ejecute. Esto permitiría que un proceso que se desconcentre sea ejecutado según el diseño, mientras que las herramientas tecnológicas apoyen el control y monitoreo de dichas funciones.
- Trazabilidad y transparencia en la fiscalización, provisión de información, estado de diferentes procesos y trámites.
- Alineación a las mejores prácticas aplicables al contexto de la CCSS.

- Apoyo en soluciones tecnológicas que faciliten la ejecución de los procesos.
- Generación de información oportuna, integrada y precisa.

Aunque la identificación de beneficios del Plan de Innovación integra resultados de entregables que aún no se han desarrollado, ya es posible visualizar impactos y beneficios que se derivan del diseño de los procesos meta. Estos beneficios pueden clasificarse según el tipo de impacto principal que tienen como de “perfil estratégico”, cuando el impacto principal está relacionado con los resultados de los procesos y su significado para la Institución y sus usuarios, o como de “perfil operativo”, cuando el impacto principal está relacionado con la forma en que se desarrollan y gestiona los procesos.

Algunos ejemplos de los beneficios identificados son los siguientes:

- Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas. El proceso de planificación y programación presupuestaria ha sido visualizado integradamente y con el enfoque de gestión por resultados, en línea con lo planteado en el Plan Estratégico Institucional. De esta forma, las programaciones tendrán asociadas las metas que podrán ser monitoreadas cada vez que se liberan fondos o continuamente.
- Ciclo integrado Aseguramiento. El proceso automatizado ha sido visionado integralmente para el ciclo de aseguramiento, considerando siempre la mejora del servicio al usuario como primera prioridad. En este contexto, se han propuesto mejoras a temas como atención al usuario que son aplicables para todo el ciclo de aseguramiento y no solamente para un área en particular, de manera que la experiencia del cliente sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan.
- Integración de la Cadena de Abastecimiento. El proceso planteado de abastecimiento cubre el proceso de planificación, adquisición y ejecución contractual y el tratamiento tanto global como específico de los procesos de compras, logísticos, de inventarios y de distribución. Esto permite tener siempre visibilidad del inventario tanto detallado (a nivel de cada almacén y farmacia de la institución) como el inventario agregado por Unidad Ejecutora, Red, o nivel Nacional. Esto permite analizar y tomar acción para compensar situaciones no previstas durante la planificación o los procesos de compra.

- Mayores facilidades para gestionar la cobertura y la morosidad. Las prácticas de gestión, integración y la automatización facilitan y apoyan las acciones estratégicas que pueda plantear y desarrollar la CCSS para la mejora de los índices de cobertura y morosidad y orientar la gestión de los servicios y definición estrategias proactivas apoyadas en información consistente, en datos sobre el comportamiento de servicios, campañas y otras acciones y en varios canales de servicio.
- Reducción de la dependencia de atención presencial y mayores posibilidades de autoservicio. El uso de las herramientas electrónicas, tales como: páginas web, redes sociales, correos electrónicos o cualquier otro medio que se disponga y la integración con repositorios de datos, documentales y con sistemas de otros procesos, amplían el espectro de atención, el alcance de los servicios y de cobertura poblacional, facilitando así alternativas digitales al usuario y reduciendo gradualmente la demanda de atención presencial y aumentando las posibilidades de autoservicio.
- Soporte integral al proceso de planificación y control de plazas. El proceso automatizado planteado considera los procesos que están asociados directamente a nómina como la Planificación, el Control de Plazas y el manejo de Escalas Salariales. La plaza es el elemento que permitiría la planificación de la fuerza laboral y el presupuesto asociado; este control implica mantener información actualizada de las condiciones de la plaza, su ubicación organizativa, centro de costo, unidad ejecutora, especialidad y puesto requerido, jornadas y condiciones salariales asignadas.
- Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua. La definición de los procesos meta y su automatización facilitan el seguimiento a las operaciones y actividades, permitiendo analizar la productividad de los procesos y de los funcionarios y otros actores involucrados, y tomar acciones para la mejora continua. La definición de procesos meta también facilita mayor claridad sobre los alcances de los procesos y de ciclos de generación de valor para los funcionarios de la CCSS.
- Orientación a ajustes por reglas de negocio y parámetros. El diseño de los procesos meta está orientado a integrar reglas de negocio y parámetros para enfrentar variantes de procesamiento. Este enfoque no solo simplifica los procesos, sino que apoya una estrategia de automatización que facilita la atención de variantes existentes o futuras, de forma ágil y controlable, con mejor dependencia de acciones de ingeniería de software o de ajustes a procesos.

Como se ha visto ya, el Plan de Innovación integra tres componentes iniciales, donde la Plataforma multicanal es uno de ellos, orientado a ofrecer un soporte estándar para los otros dos proyectos ("Modernización de Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)" e "Implementación de un Enterprise Resource Planning (ERP)").

Este planteamiento responde a que la CCSS utiliza efectivamente varios canales (tanto físicos como digitales) para apoyar procesos en el contexto del Plan de Innovación. En particular, en el ámbito de SICERE se tienen, por ejemplo, una oficina virtual que se accede vía web, ventanillas especializadas y contratos que permiten el uso de plataformas tipo IVR.

Además, la CCSS desarrolla la atención de servicios en salud y pensiones a través de varios canales, que utilizan algunos elementos comunes (como canales o datos) y que van dirigidos a personas (ciudadanos) que asumen también roles (como asegurados, patronos, trabajadores independientes u otros) en los procesos en alcance del Plan de Innovación.

La situación actual se caracteriza por tener capacidades y esfuerzos de gestión fragmentadas y especializadas (por nichos y trámites), que se atienden como parte de las actividades de las áreas prestadoras interesadas. En algunos casos, el área responsable del servicio o trámite puede determinar el tamaño de poblaciones o transacciones, así como establecer patrones o tendencia generales; en otros casos, no se tienen datos. Para el ciudadano esta oferta resulta fragmentada, tanto en su planteamiento como en su gestión, y está evidentemente orientada por factores de organización y gestión internos de la CCSS, aumentando la complejidad y tiempo necesario para acceder a los servicios de la Institución y la calidad de servicio recibida y percibida.

Para la CCSS, esta fragmentación afecta la eficiencia en su gestión, manejo de información, la calidad de sus servicios y la imagen ante los ciudadanos y la sociedad. No existe un compendio o catálogo de canales que facilite determinar sus capacidades, limitaciones, costos u otros elementos para orientar su mejor uso. Se tiene así la concepción de que conviene a la CCSS desarrollar capacidades para la gestión de varios canales que no se orienten por áreas de procesos o de organización, sino que ofrezcan apoyo general para la atención de los diferentes tipos de comunicación y catálogo de servicios que tiene la Institución en forma más general, ya sea para apoyar los procesos en el alcance del Plan de Innovación o con uso potencial más amplio, pasando a una dinámica de gestión y uso más integral de los diferentes canales (*gestión multicanal*) o de mayor integración y gestión de la experiencia de los usuarios (*gestión omnicanal*), lo que requiere visualizar la

integración con procesos y establecer una orientación estratégica, así como de infraestructura tecnológica y datos adecuados.

En este contexto, se ha definido un modelo operativo meta para la Plataforma Multicanal, que permite complementar e integrar capacidades propias de los procesos con otros elementos de naturaleza diversa que se complementan para lograr las condiciones de operación y de gestión necesarias para habilitar servicios asociados con los procesos que sustentan la gestión de la CCSS, iniciando en el ámbito Financiero-Administrativo-Logístico y con posibilidades de cubrir otros procesos y ámbitos de la Institución. En este modelo, se identifican las funcionalidades clave, que orientan la definición de requerimientos para la automatización, incluyendo:

- Gestionar la seguridad y autenticación de usuarios externos. Esto permite controlar de manera unificada el acceso que tienen personas externas a funcionalidades e información, según sean los roles que tengan. Este elemento es un habilitador clave para facilitar al ciudadano acceso a los servicios.
- Dar seguimiento y gestionar solicitudes de servicio de clientes. Esto permite registrar y dar seguimiento a las actividades que desarrollan los ciudadanos en sus interacciones con los servicios habilitados, ofreciendo una base para un enfoque proactivo en la gestión de servicios, canales, segmentos y otras dimensiones relacionadas.
- Gestionar la oferta de servicios a través de varios canales. Esto permite habilitar servicios a través de los canales que se consideren adecuados y medir y gestionar el uso y desempeño de los diferentes canales, ofreciendo una base para un enfoque proactivo en la gestión de los canales.
- Gestionar y dar seguimiento a casos, que permite definir y dar seguimiento a la atención de un asunto específico, siguiendo pasos y reglas que se pueden formalizar, desde la perspectiva de los servicios o los usuarios. Esto plantea una gestión de casos de manera más amplia a la que la Institución ha seguido y que responde a segmentos de los ciclos de gestión que son relevantes para la atención del ciudadano.
- Gestionar expedientes y documentos, que permite mantener un acceso controlado del acervo documental que sustenta casos y las relaciones con individuos y empresas.



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero

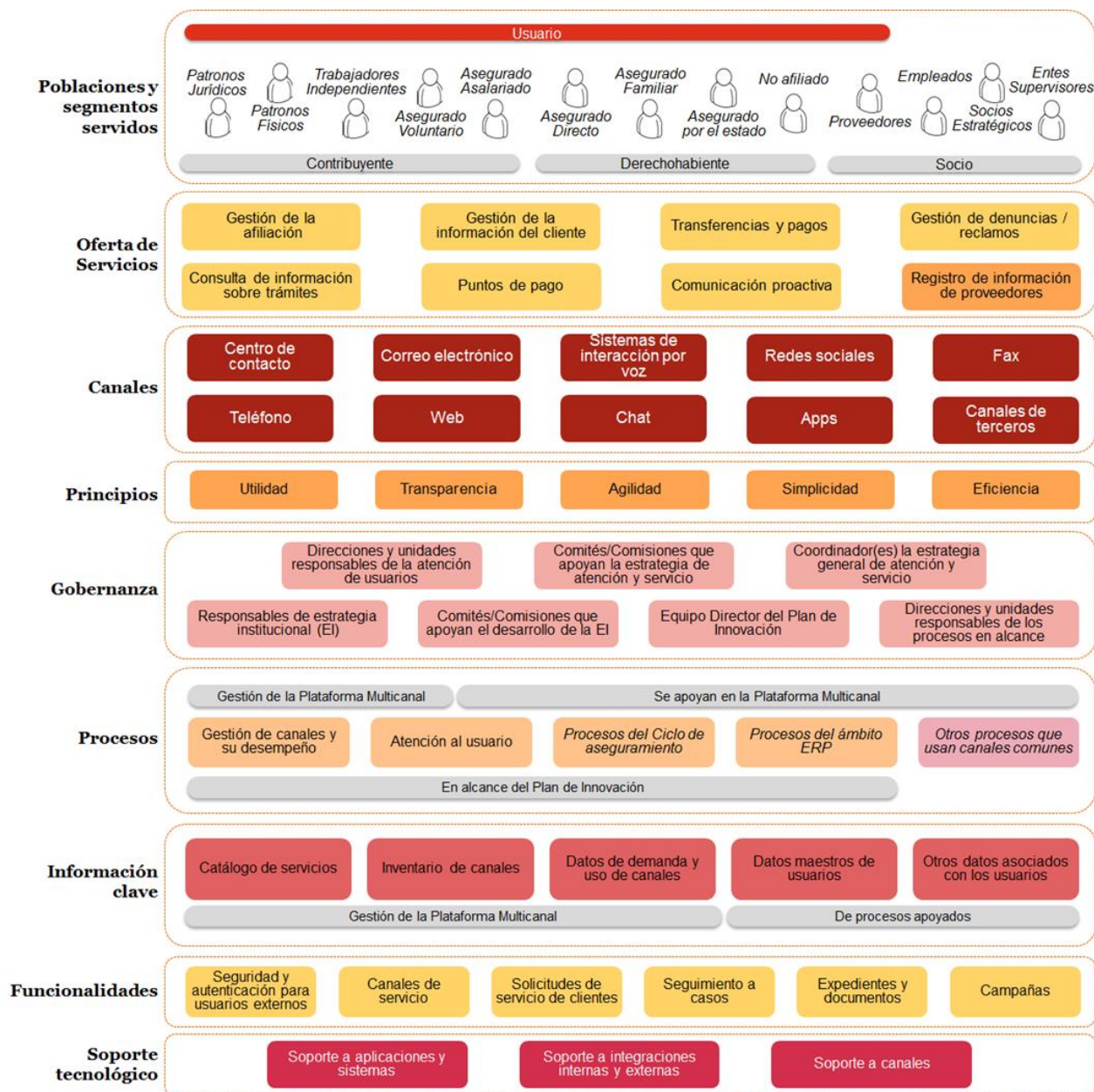


-
- Gestionar campañas, que permite llevar información específica a poblaciones definidas en momentos específicos, así como dar seguimiento al desarrollo y respuesta inicial de las campañas.

En el contexto del Plan de Innovación, el proceso de Atención al usuario resulta la base para integrar la mayoría de estas funcionalidades, permitiendo articular una base general que puede atender requerimientos de apoyo en temas de gestión de servicios y uso de canales para los procesos en el alcance.

Este modelo, que está orientado a habilitar una gestión inteligente de canales y servicios, por lo que puede ampliarse para cubrir otros ámbitos de procesos, servicios y segmentos de población. Esta ampliación supone la cobertura de los diferentes elementos según el alcance dado, integrando incluso esfuerzos avanzados o complejos.

Ilustración N° 31. Composición integral del modelo operativo meta.



Fuente: PwC

3.8. La definición de requerimientos

La definición de requerimientos permitió el planteamiento de las condiciones, capacidades y estándares, que se espera estén presentes o soportados en una solución automatizada para satisfacer lo requerido en los procesos meta establecidos.

Los procesos meta y este conjunto de requerimientos forman parte del modelo de operación futuro soportado en soluciones tecnológicas que apoyarán la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, en los tres componentes iniciales del Plan de Innovación: Modernización del SICERE (que conforme con los planteamientos del análisis de los procesos operativos deseados se denomina “Ciclo de Aseguramiento” o “Ciclo de Gestión del Aseguramiento”), Implementación de un ERP o GRP y Plataforma multicanal.

En total, se identificaron **2,323 requerimientos**, cuyo detalle es el siguiente: se han identificado cerca de **323 requerimientos para el Ciclo de Aseguramiento**, **1,696 requerimientos** funcionales y técnicos **para la solución ERP**, **193 requerimientos para la Plataforma Multicanal**, y **111 requerimientos adicionales** sobre inteligencia de negocio y auditoría.

Para la definición de estos requerimientos, se partió de un conjunto inicial, propuesto por la consultoría, que fue analizado por líderes y co-líderes, y finalmente verificado y ajustado en sesiones de trabajo, asegurando así que quedaran plasmadas las mejoras necesarias de acuerdo con la visión y necesidades asociadas a los procesos meta. Esta mecánica se apoyó en herramientas que permiten detallar y clasificar los requerimientos. Para facilitar la lectura y análisis, dentro de cada componente, los requerimientos se organizaron en módulos y grupos integrales (requerimientos asociados por el proceso integral) y categorías de funcionalidades.

Para cada componente, se determinó una visión de la solución automatizada, que permitió establecer la orientación general de automatización e identificar beneficios potenciales y factores de éxito, que orientaran no solo la identificación de requerimientos sino también otros aspectos del Plan de Innovación. También se revisó la integración de las soluciones de automatización con otros sistemas de la CCSS.

Cada una de estas visiones apoya elementos comunes, identificados durante la etapa de diseño de procesos, como los siguientes:

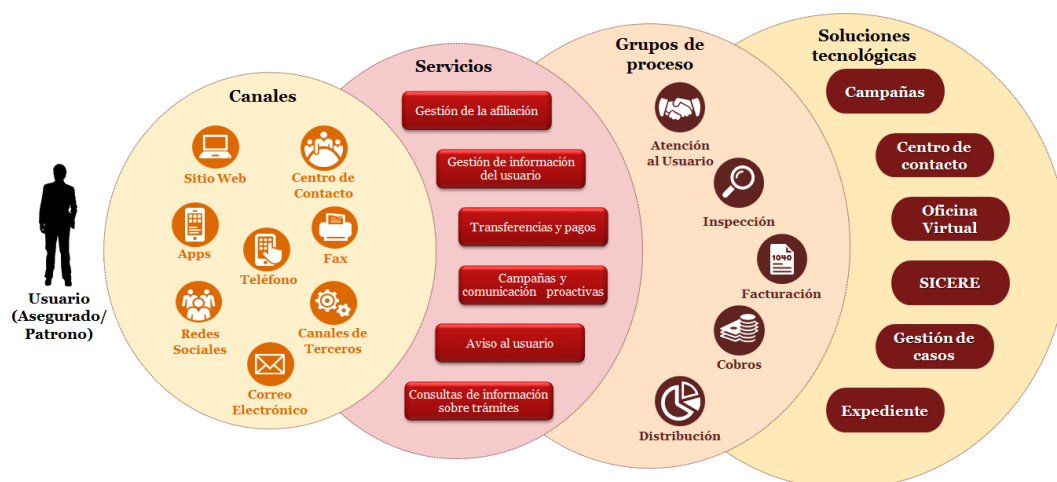
- Desarrollar una rectoría de procesos y ciclos de generación de valor apoyada en la automatización, que apoye la estandarización, la eficiencia,

la consistencia y la incorporación de mejores prácticas reconocidas a nivel mundial.

- Disponer de una sola versión de la verdad, al contar con información consistente y actualizada.
- Explotar el uso de funcionalidades compartidas, de modo que no existan diferentes versiones o interpretaciones de reglas de negocio o cálculos.
- Lograr mayor eficiencia operacional, apoyada en procedimientos y trámites simplificados, en el soporte y promoción de la autogestión, en la reducción de la dependencia de atención presencial y en la automatización de controles y registros.
- Aumentar el involucramiento y la satisfacción del usuario, integrando el uso de la Plataforma Multicanal en los sistemas y procesos y logrando reducir los plazos y aumentar los horarios y canales de atención.
- Ofrecer mayor apoyo a la trazabilidad y la transparencia.
- Contar con información más rica y actualizada para apoyar la toma de decisiones.
- Lograr el reemplazo de aplicaciones y sistemas legados que presentan debilidades de cobertura funcional, obsolescencia y limitada capacidad de integración.
- Lograr mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en las aplicaciones, para ajustarse más rápida y eficientemente a cambios que afectan a los procesos.
- Lograr mayor flexibilidad en lo tecnológico, de modo que no se tengan limitaciones que impongan condiciones de operación o de gestión que impidan alcanzar beneficios como los anteriores.

En el caso de la modernización del SICERE, el proceso meta automatizado ha sido visionado integralmente para el Ciclo de Aseguramiento, que abarca los procesos "desde la Afiliación hasta el Retiro", considerando siempre la mejora del servicio al usuario (cliente patrono, asegurado, proveedor, socio, ciudadano, paciente) como primera prioridad. Se han propuesto mejoras a temas como la atención al usuario que son aplicables para todo el Ciclo de Aseguramiento, de manera que la "experiencia del cliente" en los diferentes canales sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan. Esto permitirá contar con una vista integral (conocida como "vista 360°") del usuario, y facilitará que las distintas poblaciones y segmentos receptores de servicios interactúen con los procesos a través de diferentes canales físicos y digitales, de una manera consistente y efectiva. Este enfoque relaciona también de manera muy directa la automatización de este ciclo con las capacidades y servicios que ofrezca la Plataforma Multicanal, que se integra como elemento clave de esta visión. El modelo conceptual que explica la automatización de este ciclo se muestra en la siguiente figura.

Ilustración N° 32. Modelo conceptual del Ciclo de Gestión del Aseguramiento integral del modelo operativo meta.

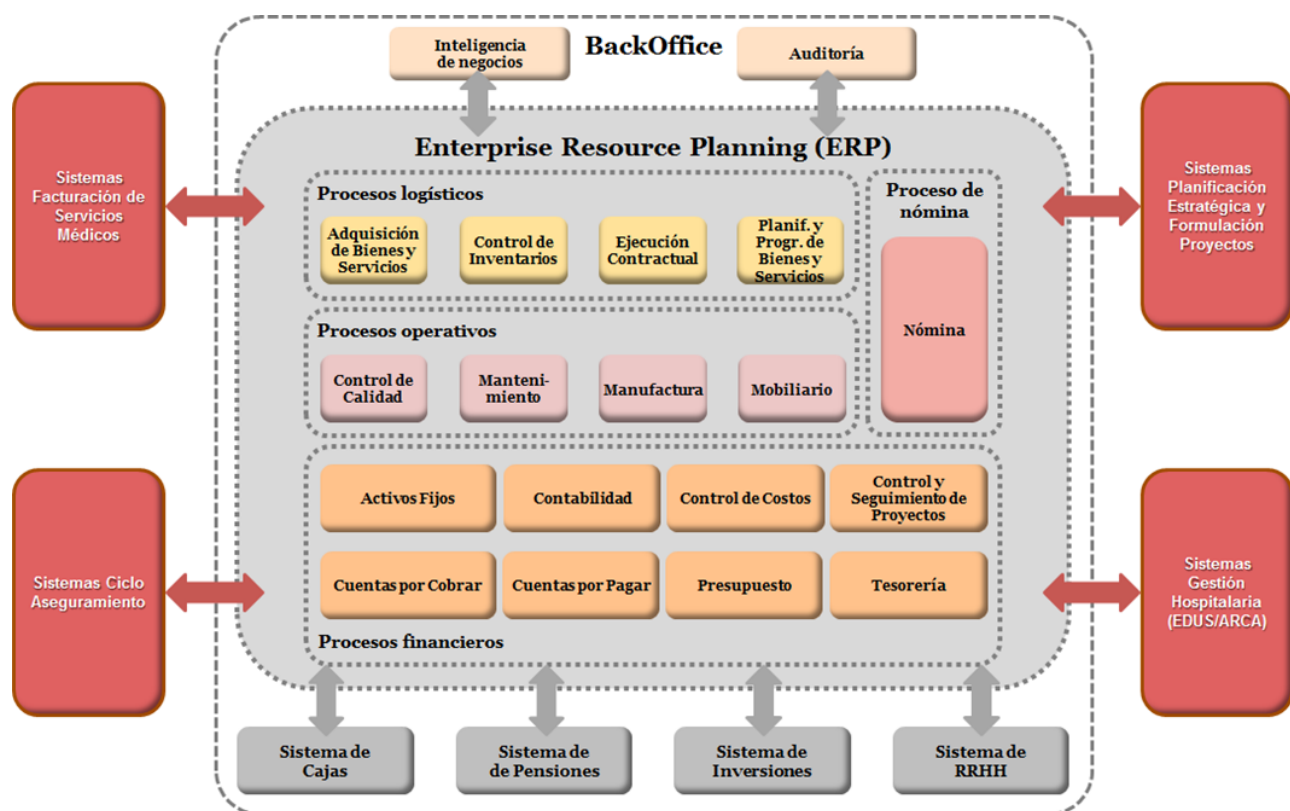


Fuente: PwC

En la figura (en el extremo derecho) se identifican las seis soluciones tecnológicas necesarias para la propuesta de automatización; siendo parametrizables, algunas como la Gestión de Campañas o el Centro de Contacto serían aplicables a cualquier proceso del aseguramiento y eventualmente podrían también servir a otras áreas de la Institución.

En el caso de la implementación de un ERP o GRP, si bien el ámbito de procesos y ciclos asociados es amplio e involucra múltiples elementos y actores, su alcance coincide de manera muy natural con la cobertura de soluciones ERP de clase mundial, que ofrece una base para responder a las consideraciones que orientan los procesos meta; esto coincide con la visualización que planteó la CCSS para este proyecto del Plan de Innovación. Como se muestra en la siguiente figura, la automatización a través de un ERP cubre de manera integral la automatización de los procesos logísticos, operativos, financieros y de nómina.

Ilustración N° 33. Integración del ERP con otros sistemas institucionales.



Fuente: PwC

Este núcleo de la automatización basado en el ERP, tiene una relación muy directa con otros sistemas satélites de *back office*, como los sistemas de Cajas y de Recursos Humanos. Además, todo este conjunto de sistemas intercambia información con sistemas que automatizan otros grandes ciclos operativos y grupos de procesos: el Ciclo de Aseguramiento, la Gestión Hospitalaria, la facturación de servicios médicos y la planificación estratégica y formulación de proyectos.

En el caso de la Plataforma Multicanal, esta resulta un complemento a la visión y funcionalidades del Ciclo de Aseguramiento, lo que no contradice ni limita su uso para procesos del ERP o para otros ámbitos de procesos de la CCSS. La siguiente figura resume cómo se visualiza el apoyo de la Plataforma Multicanal a la Institución, que incluye la posibilidad de apoyos a procesos y sistemas de Gestión Hospitalaria.

Ilustración N° 34. Integración de la Plataforma Multicanal con otros sistemas institucionales del ERP.



Fuente: PwC

Además de los requerimientos funcionales relacionados directamente con los procesos en alcance de los tres componentes del Plan de Innovación, se han identificado requerimientos comunes de inteligencia de negocio y de auditoría. Estos requerimientos son parte de la estrategia general de automatización del Plan de Innovación y contribuyen directamente al procesamiento y calidad de la información requerida para la toma de decisiones.

El detalle de los requerimientos funcionales y no funcionales conforma la base de alcance funcional que la CCSS requiere para realizar la automatización de sus procesos y alcanzar los impactos y beneficios identificados en el diseño de los procesos meta, bajo los principios de integración, actualización en línea, aprovechamiento de mejores prácticas, y otros definidos durante la estructuración de los mismos. Se puede destacar que, de los requerimientos identificados, una gran mayoría son obligatorios y están visualizados para desarrollar en una misma fase, como base para un diseño funcional consistente.

Debe tenerse en cuenta que la automatización e implementación de soluciones de automatización es una condición clave en la mejora de los procesos de ciclos, pero por sí misma no sería suficiente para que realmente estas mejoras se traduzcan en impactos sustantivos para la Institución.

Es necesario que la concepción y el diseño de estas soluciones sean integrales, para asegurar una plataforma robusta que permita avanzar en los diferentes niveles de automatización conforme se obtienen recursos y madurez en los procesos relacionados.

La estrategia de implementación deberá responder a elementos que se derivan de las posibilidades que den potenciales alternativas para la integración efectiva de las soluciones existentes, de la disponibilidad de recursos y del avance en proyectos complementarios. Estos aspectos se cubren en entregables posteriores de este proyecto. Como proyectos complementarios, algunos de estos temas tendrían que trabajarse en paralelo con la “Fase 0”, de manera que al momento de implementar ya se encuentren vigentes los cambios que orientarán y soportarán los nuevos procesos.

3.9. Definición de los Proyectos del Programa.

Para aumentar la probabilidad de éxito de la implementación de las soluciones contempladas en el Plan de Innovación, se definieron una serie de proyectos que se identifiquen como requeridos para aumentar la probabilidad de éxito de la implementación de las soluciones tecnológicas, estos proyectos fueron detallados en el Entregable 4 “**Definición de Proyectos del Programa**”.

El Portafolio de Innovación está conformado por programas y proyectos que buscan la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, y requieren la participación de diversas áreas organizacionales para su desarrollo

Ilustración N°35. Áreas organizacionales dentro del alcance de definición de proyectos complementarios



Fuente: PwC

En un primer nivel de involucramiento se encuentran la Gerencia Financiera y la Gerencia de Logística, junto con todas las áreas que las forman. Esto se debe a que el Portafolio de Innovación contiene el diseño de todos los procesos meta en el ámbito financiero y logístico, también la implementación de las soluciones tecnológicas para mejorar la gestión financiera y logística de la CCSS.

El trabajo y el nivel de compromiso de estas dos gerencias y sus áreas tendrán un impacto significativo en los resultados del Portafolio de Innovación, por eso es importante administrar su participación en los programas y proyectos definidos, e inclusive gestionar su compromiso al cambio. Se debe trabajar en conjunto con estas áreas, de manera que se logre aprovechar sus conocimientos y experiencia, también tomar decisiones correctas.

En un segundo nivel de involucramiento se encuentran la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías con algunas de las áreas que las forman. Esto se debe a que el Portafolio de Innovación busca también la mejora en los procesos de nómina (que son ejecutados por unidades adscritas a la Gerencia Administrativa), así como en los procesos de mobiliario y mantenimiento (que son ejecutados por unidades adscritas a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías).



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



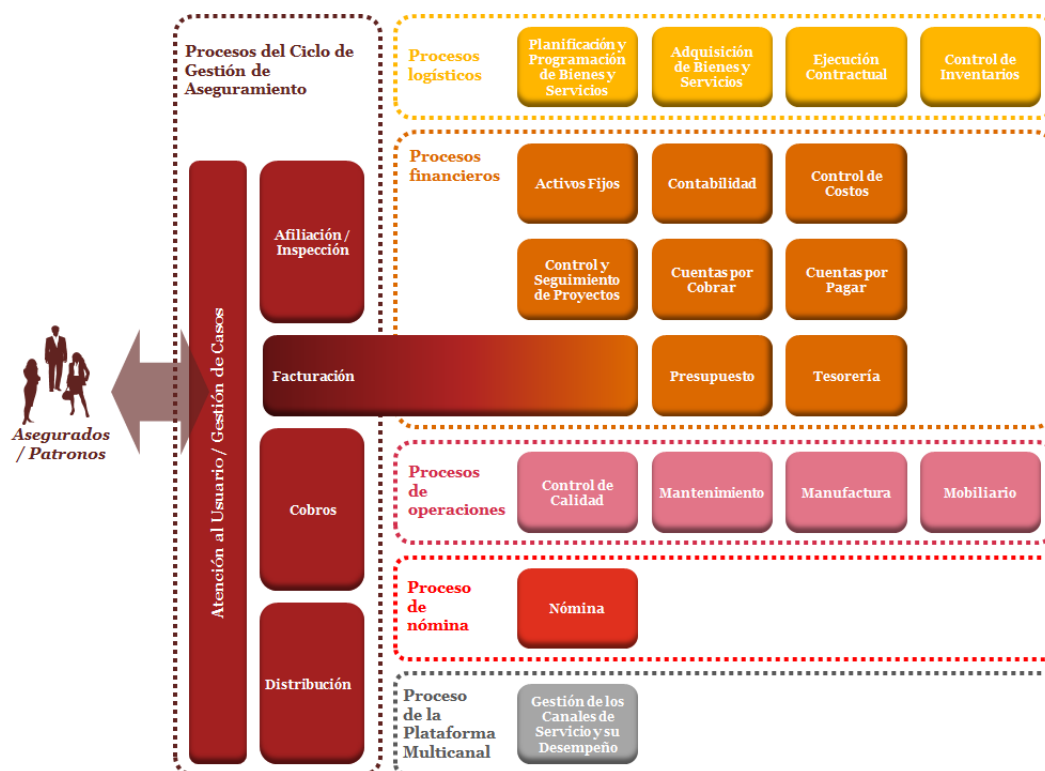
Además, debido a que el Portafolio de Innovación incorpora la implementación de soluciones tecnológicas que darán soporte a los procesos meta, se resaltó la importancia de contar con la participación de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, la cual forma parte de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, y que tendrá un rol asociado con habilitar elementos tecnológicos que soporten los proyectos, así como la responsabilidad por el soporte tecnológico como parte de la fase de post-implementación y transición a la operación del día a día. El trabajo y el nivel de compromiso de estas dos gerencias y sus áreas afectadas por el alcance del Portafolio de Innovación tendrán un impacto positivo en los programas y proyectos que requieran su colaboración, por eso es necesario organizar su dedicación para llevar a cabo las actividades que demandan su apoyo.

En un tercer nivel de involucramiento se encuentran la Dirección de Planificación Institucional, la Auditoría Interna, la Gerencia Médica y la Gerencia de Pensiones; las cuales se verán impactadas por los resultados del Portafolio de Innovación. Además, como parte de algunas acciones de mejora continua, podrán verse involucradas en el desarrollo del Portafolio de Innovación.

Las mejoras propuestas para la gestión financiera, logística y administrativa de la CCSS impactarán los procesos financieros, logísticos, de operaciones y de nómina que se muestran en la siguiente figura, y ofrecerán soluciones para aumentar la eficacia y eficiencia de sus actividades.

En cuanto a las mejoras planteadas para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento y la Plataforma Multicanal, estas impactarán aquellos procesos que tienen contacto con los usuarios externos, y buscarán entregar servicios de calidad y facilitar mejores medios de acceso y comunicación para ellos.

Ilustración N.º 36. Grupos de procesos meta dentro del alcance de definición de proyectos complementarios



Fuente: PwC

Para el logro de los objetivos del Plan de Innovación ha sido necesario la ejecución de una serie de proyectos, cuya administración efectiva y exitosa requiere la definición de una estructura que permita comprender la relación existente entre todos los componentes y facilite su gestión e integración.

En la siguiente figura se muestra la estructura definida, la cual está conformada por tres niveles, según se detalla a continuación:

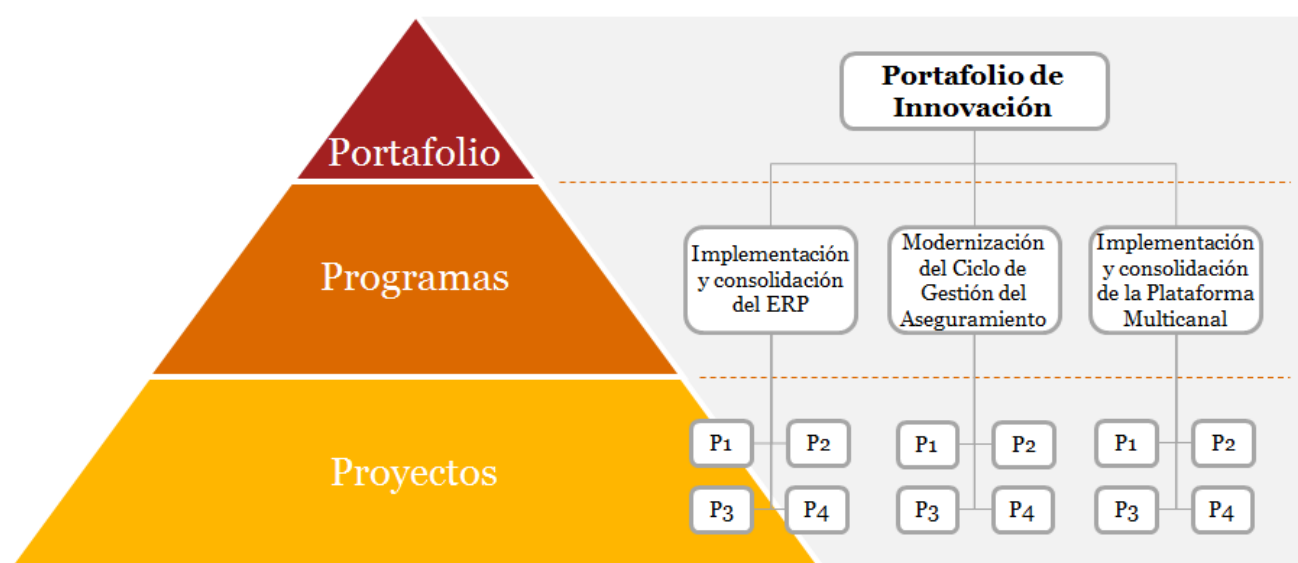
Nivel 1 – Portafolio: es el eje principal de la estructura, entendiendo éste como un conjunto de programas y proyectos, que se agrupan para facilitar su gestión efectiva, a fin de cumplir con los objetivos del Plan de Innovación y contribuir con la estrategia de la CCSS.

Nivel 2 – Programas: son grupos de proyectos relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran

dirigidos de forma individual. Se han identificado tres programas iniciales, los cuales se han presentaron anteriormente.

Nivel 3 – Proyectos: corresponden a esfuerzos realizados durante un período finito de tiempo, que están enfocados en generar un producto único que es requerido para el desarrollo del Plan de Innovación.

Ilustración N°37. Composición del Plan de Innovación



Fuente: PwC

Se identificaron tres proyectos generales que habilitan las condiciones necesarias para lograr la transformación de los procesos meta en alcance y que se desarrollarán a lo largo de todo el ciclo de vida del Portafolio. Asimismo, se han planteado unos proyectos de extensión que, aunque no estén incluidos dentro del alcance inicial de la Fase Cero del Plan de Innovación, su desarrollo permitirá a la CCSS maximizar el aprovechamiento de los beneficios que los programas del Portafolio de Innovación generarán.

Ilustración N°38. Estructura del Portafolio de Innovación



Fuente: PwC

Este conjunto de programas y proyectos está diseñado para contribuir sinérgicamente en el logro de los objetivos. En este sentido es importante resaltar que algunos temas están cubiertos por varios proyectos, por lo que no es necesario definir un proyecto específico para tratarlos, por ejemplo:

- La adopción de las NICSP tiene múltiples impactos y está directamente asociada a la estrategia contable, a la automatización de los procesos contables y tiene que ver también con definir cambios en normativa y sistemas actuales y data histórica. Estos aspectos están cubiertos por proyectos como Definir el catálogo contable, Implementar y consolidar el ERP, Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP, Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados y Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP.

- La preparación y depuración de datos es amplia y está soportada por varios proyectos específicos. En este caso, la definición de proyectos se ha orientado a identificar aquellos temas que por su volumen, complejidad o impacto conviene destacar de forma individual, integrando además un proyecto genérico para la depuración y preparación de datos.
- La dotación de infraestructura tecnológica adecuada considera aspectos de la plataforma central, como parte del proyecto Implementar y consolidar el ERP, y de infraestructura que apoya el acceso de usuarios finales, cubierta en el proyecto Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP.

Proyectos generales

Los proyectos generales buscan habilitar condiciones necesarias para el desarrollo de los programas y proyectos planteados en el Portafolio de Innovación, de manera que se logren la transformación de los procesos meta en alcance y la implementación de las soluciones tecnológicas. Estos proyectos se ejecutarán a lo largo del ciclo de vida del Portafolio de Innovación, y se explican a continuación:

P0.01 - Habilitar el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación

Este proyecto está enfocado en implementar las políticas y procesos para la administración del Portafolio de Innovación y sus componentes, así como crear y aprovisionar la estructura de roles y recursos necesarios para la dirección y ejecución de los diferentes programas y proyectos.

P0.02 - Habilitar la gestión de cambio organizacional

El Portafolio de Innovación conlleva una transformación de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS, por lo que es imprescindible contar con una estrategia que facilite la aceptación del cambio por parte de los colaboradores de la Institución, así como su incorporación a la operativa diaria y sostenibilidad en el tiempo.

P0.03 - Actualizar las funciones en línea con la implementación de los procesos y soluciones tecnológicas

Producto de la implementación de los procesos meta y las soluciones tecnológicas que los soportarán, será necesario revisar las funciones del personal de la CCSS involucrado en dichos procesos, a efectos de realizar los ajustes que sean necesarios a las responsabilidades de los colaboradores, y en caso necesario a sus perfiles de puesto.

Programa: Implementación y consolidación del ERP

El programa de Implementación y consolidación del ERP está compuesto por **diecinueve proyectos**, que en conjunto buscan preparar condiciones para llevar a cabo la implementación de una solución tecnológica tipo ERP de clase mundial, a fin de brindar soporte a los procesos meta diseñados para mejorar la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS.

El componente medular de este programa es el “P1.01 - Implementar y consolidar el ERP”, que tiene como objetivo “Implementar y consolidar el sistema ERP con alcance institucional, para la automatización de los procesos en las áreas financieras, administrativas y logísticas que se encuentran dentro del alcance del Plan de Innovación”.

Los restantes componentes de este programa dan soporte al componente medular, en tareas como preparación de datos requeridos para la implementación, actualización de normativas, definición de estrategias, entre otras; o son proyectos complementarios que plantean dar valor agregado.

Ilustración 39. Proyectos del Programa Implementación y consolidación del ERP

Código	Proyecto
P1.01	Implementar y consolidar el ERP
P1.02	Establecer el modelo institucional de costos
P1.03	Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de Inteligencia de Negocio
P1.04	Definir la estrategia de mantenimiento institucional
P1.05	Coordinar la depuración y preparación de datos
P1.06	Preparar inventario y valuación de activos fijos
P1.07	Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos
P1.08	Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento
P1.09	Preparar los datos maestros de proveedores
P1.10	Definir el catálogo contable
P1.11	Preparar los auxiliares de cuentas contables
P1.12	Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos
P1.13	Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados
P1.14	Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP
P1.15	Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP
P1.16	Desarrollar la integración del ERP con EDUS
P1.17	Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP
P1.18	Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico
P1.19	Implementar en la intranet formularios para gestiones internas

Fuente: PwC

Programa: Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

El programa de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento está conformado por **nueve proyectos**, que en conjunto buscan mejorar los servicios brindados en este ciclo al usuario, a través de la implementación de soluciones tecnológicas.

El componente medular de este programa es el “P2.01 - Optimizar las funcionalidades del SICERE”, que tiene como objetivo “Implementar las mejoras necesarias para garantizar que el sistema de información SICERE esté en plena capacidad de soportar el nuevo modelo de procesos y de operación propuesto”.

Ilustración 40. Proyectos del Programa Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

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

Fuente: PwC

Programa: Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal

El programa de Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal está integrado por **tres proyectos**, que en conjunto buscan proporcionarle a la CCSS una plataforma multicanal que le permita acercar sus servicios al usuario.

El componente medular de este programa es el “P3.01 - Implementar la Plataforma Multicanal, centro de contactos y gestión de casos”, que tiene como objetivo “Implementar el CRM Multicanal, que está conformado por la Plataforma Multicanal, el módulo de Centro de Contactos, el módulo de Campañas, el módulo de Gestión de Casos y la Oficina Virtual, que en conjunto brindan soporte a los procesos y trámites de la CCSS, con un enfoque inicial en los servicios asociados con el Ciclo de Gestión del Aseguramiento y posteriormente a otros procesos de la Institución”.

Ilustración 41. Proyectos del Programa Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal

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

Fuente: PwC

Proyectos de extensión

Durante el análisis se han identificado **cinco proyectos** que, aunque no se encuentran dentro del alcance inicial de la Fase Cero del Plan de Innovación, permiten extender hacia otros procesos o áreas de la Institución los beneficios que se buscan obtener por medio de los programas y proyectos del Portafolio de Innovación. A estos proyectos se les conocen como “proyectos de extensión”.

P4.01 - Implementar la metodología de gestión para resultados

En la Fase Cero del Plan de Innovación se emprendió un esfuerzo de **diseño de la metodología de gestión para resultados**, que busca definir un proceso que responda a la visión estratégica de la Institución para sus servicios integrales de salud, pensiones y prestaciones sociales, así como a las acciones de transformación que trace para su logro, en el marco de las políticas nacionales y las recomendaciones técnicas y ciudadanas. Este proyecto busca implementar esta metodología, a fin de lograr los resultados esperados de las iniciativas institucionales, fundamentados en la optimización en el uso de los recursos y en la transparencia en la difusión de la información.

P4.02 - Fortalecer la Gestión Institucional de Portafolios de Proyectos

Como parte del alcance de la implementación y consolidación del ERP se consideran los procesos de control de la ejecución y seguimiento de proyectos, no obstante, éstos forman parte de un ciclo de gestión más amplio, que inicia desde las etapas de pre-factibilidad, formulación de los proyectos, su priorización, alineamiento estratégico, aprobación, planificación y programación.

Desde esta perspectiva, resulta de valor para la CCSS integrar a los procesos de control y seguimiento de proyectos, los elementos que permitan una gestión de portafolios que se centre en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y en que la dirección del portafolio sea consistente y esté alineada con las estrategias institucionales.

P4.03 - Extender el uso de la Plataforma Multicanal a otras áreas de servicio de la CCSS

El Plan de Innovación ha conformado un alcance inicial para la Plataforma Multicanal alrededor del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, donde se estarán potenciando servicios y trámites y facilitando la comunicación con proveedores, patronos, asegurados y beneficiarios. No obstante, se ha visualizado también su potencial a futuro para apoyar los procesos de otras áreas de la Institución que brindan servicios a los usuarios.

P4.04 - Desarrollar y automatizar integralmente los procesos de gestión de Capital Humano

El Plan de Innovación considera dentro de su alcance inicial para la gestión del Capital Humano únicamente los procesos de nómina. Este proyecto se define para optimizar y automatizar el ciclo de administración y desarrollo del Capital Humano Institucional, que será complementario a los procesos operativos que soportan la nómina y están siendo abordados dentro de la implementación del ERP, cuyos resultados se ven impactados por los diferentes procesos de gestión de capital humano.

P4.05 - Implementar el modelo de identificación única para servicios a usuarios externos

Actualmente la CCSS utiliza varias identificaciones, comprobantes y mecanismos de autenticación (en sistemas y servicios digitales) para efectos de habilitar trámites relacionados con la gestión del aseguramiento, obtener citas médicas, realizar trámites de pensiones o actuar como proveedor, entre otros. Esta multiplicidad de mecanismos de identificación y autenticación genera complejidad en los procesos y sistemas, retrabajos y costos, provoca dificultades innecesarias para el usuario externo, además dificulta iniciativas de simplificación de trámites, estrategias de autoservicios y enfoques de omnicanalidad. Por lo tanto, se plantea implementar un modelo de identificación única para el usuario externo (patrono, asegurado, pensionado u otro), que se pueda usar para acceder a todos los servicios de la Institución en canales digitales.

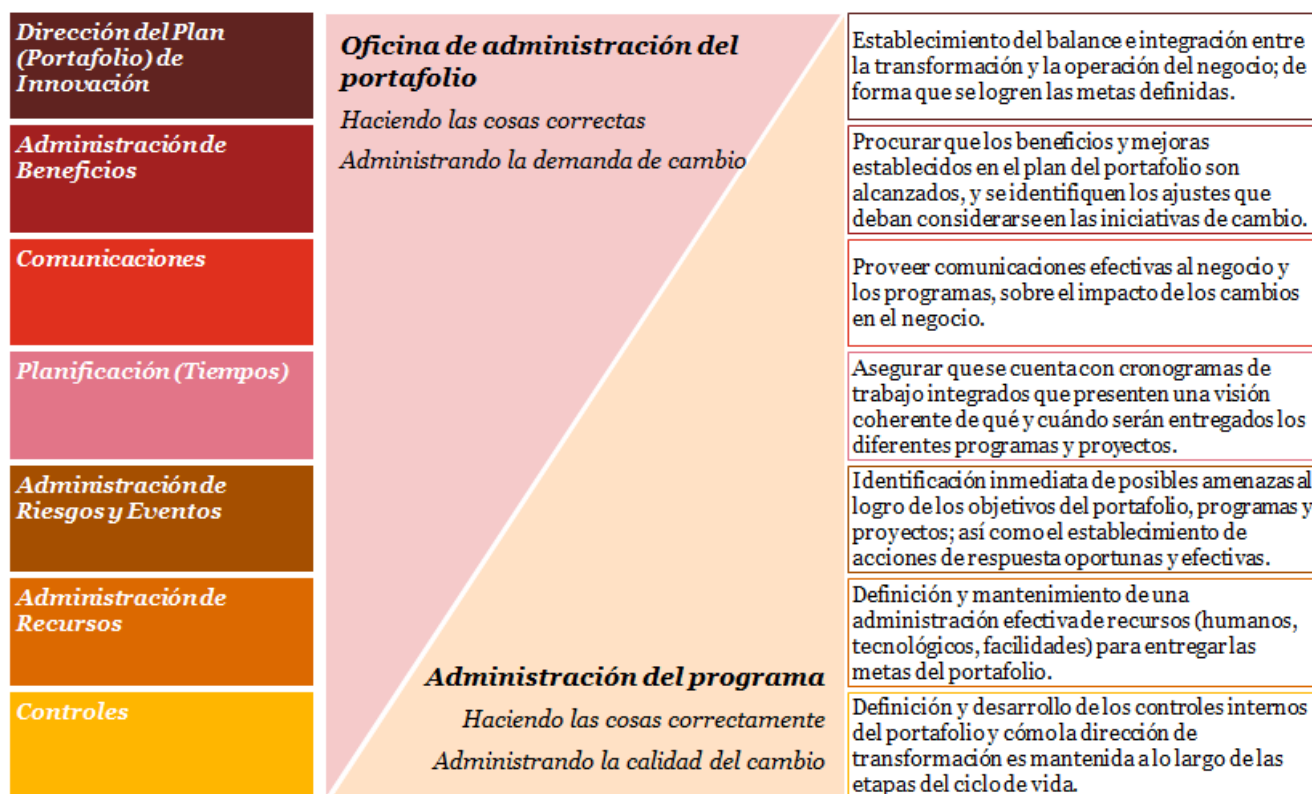
3.10. Definición del modelo de gobierno de proyecto.

Para el desarrollo del Plan de Innovación, el cual incluye la ejecución de todos los proyectos detallados anteriormente, fue necesario establecer un *Modelo de Gobierno* que definiera las políticas, procedimientos, roles y estructuras para la correcta gestión de los programas y proyectos que habilitarán dicha transformación.

Este modelo toma en consideración que debe existir una estructura formal para administrar el portafolio (lo que se llama la *Oficina de administración del Portafolio*), así como una función centralizada para cada programa que se defina y las figuras de coordinación para los proyectos específicos.

El Modelo de Gobierno permite establecer las reglas de trabajo en múltiples áreas, considerando como mínimo aspectos de: dirección del portafolio, administración de beneficios, comunicaciones, tiempos, alcances, riesgos y eventos, recursos (financieros, humanos, tecnológicos) y esquemas de control; donde según el nivel de administración que se realice (portafolio, programa o proyecto) se tiene una mayor o menor cuota de responsabilidad en cada elemento.

Ilustración N° 42. Administración del Portafolio vrs. Administración de los programas y proyectos



Fuente: PwC

Bajo este contexto, la administración del portafolio se enfocará en hacer las cosas correctas, es decir, identificar las iniciativas que deben desarrollarse y garantizar su alineamiento con las estrategias institucionales y el logro de los beneficios esperados para el Plan de Innovación; razón por la cual, tiene una mayor cuota de responsabilidad en los temas de dirección del plan, administración de beneficios y comunicación. Por su parte, la administración del programa es la responsable de que cada iniciativa se desarrolle correctamente, lo que implica que tiene un enfoque más operativo y mayor injerencia en los aspectos de control, administración de tiempos, recursos, riesgos y eventos.

Los elementos previamente señalados, constituyen el marco conceptual sobre el cual se establece el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, tomando en consideración los estándares internacionales del Project Management Institute (PMI).

Dentro de los principios que orientaron la conformación del citado Modelo se encuentran:

- El Portafolio de Innovación debe gestionarse desde una perspectiva institucional, y no limitarse a una gerencia específica.
- Iniciativas relacionadas con el Portafolio de Innovación y su alcance deben ser gestionadas dentro del marco de este último, a efectos de lograr resultados integrales y organizados.
- La ejecución de los programas, proyectos y acciones se realizará con participación de múltiples áreas de la institución.
- Los procesos y estructuras definidas responden a las necesidades de Administración del Portafolio de Innovación, pero pueden extenderse a otros programas de la organización, siempre en consonancia con las políticas y gobierno corporativo vigente.

En línea con las necesidades de la CCSS, las mejores prácticas en gestión de portafolios, programas y proyectos, así como la experiencia en procesos de transformación, se estableció un *Modelo de Administración del Portafolio de Innovación* que respondiera a cuatro interrogantes, a saber:

- **¿Quién es responsable por ejecutar las diferentes tareas de administración del Portafolio?** Esto es determinante para identificar los recursos humanos que la CCSS debe proveer para lograr la efectiva gestión del Portafolio, sus programas y proyectos.

- **¿Cómo se realizará la administración del Portafolio?** Expresado en términos de las políticas y procesos que deberán ejecutarse a lo largo del ciclo de vida del Portafolio para garantizar su adecuada y oportuna administración.
- **¿Qué indicadores clave deben conocerse para apoyar la toma de decisiones efectiva y oportuna?** La medición del desempeño del Portafolio es un elemento clave para definir las acciones correctivas y preventivas que permitan el logro de los objetivos establecidos.
- **¿Por qué es importante el desarrollo del Portafolio de Innovación?** Lo cual se traduce en un programa de inducción y concientización sobre la necesidad que tiene la CCSS de ejecutar los diferentes programas y proyectos; y el grado de contribución con sus objetivos estratégicos y la visión de una CCSS Centenaria.

Para lograr una clara comprensión del modelo planteado, se identifican los cuatro componentes que integran este modelo:

Ilustración N°43. Componentes del Modelo de Administración del Portafolio de Innovación



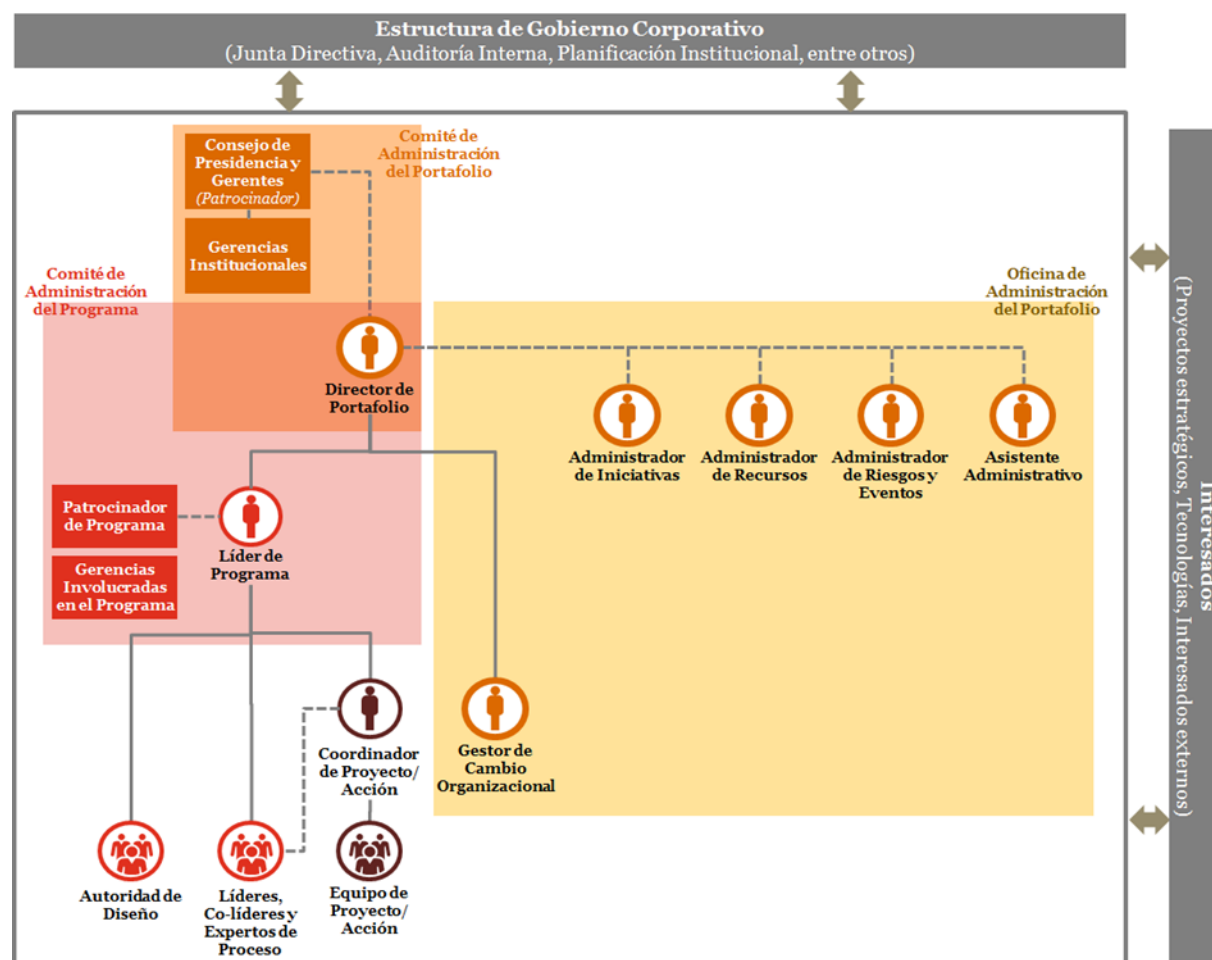
Fuente: PWC

De esta forma, la estructura diseñada para la administración del Portafolio de Innovación integró los roles y funciones clave del Portafolio, así como entidades, áreas y puestos de la CCSS que se ven involucrados en el desarrollo de los diferentes programas y proyectos del Portafolio.

Modelo de Administración del Portafolio de Innovación

La Oficina de Administración de Portafolio es la responsable de llevar a la práctica la estrategia de administración del Portafolio y de velar por la correcta y oportuna implementación de los componentes del Plan de Innovación (programas, proyectos y acciones), a efectos de obtener los resultados esperados. Aunque su función es gestionar la ejecución de los componentes del Portafolio, su labor se limita a coordinar, monitorear y habilitar los procesos de cambio; esto por cuanto para la implementación de cada programa, proyecto y acción la Oficina estará apoyada por los equipos de trabajo. El producto “Modelo de Administración del Portafolio de Innovación” entregado en la Fase Cero por la firma PWC, identificó para tales efectos la siguiente estructura de administración.

Ilustración N°44. Estructura de Administración Portafolio de Innovación



La figura anterior presenta la estructura que definió los roles requeridos para administrar el Portafolio de Innovación y sus componentes (programas y proyectos).

El color anaranjado representa a los roles a nivel del portafolio, el color rojo a los roles a nivel del programa, y el color marrón a los roles a nivel del proyecto o acción. Por ejemplo, se puede observar que se requiere un Director de Portafolio (color anaranjado) para administrar el Portafolio de Innovación, Líderes de Programa (color rojo) para administrar cada uno de los programas que conforman el Portafolio de Innovación, también Coordinadores de Proyecto/Acción (color marrón) para administrar cada uno de los proyectos o acciones que se desarrollarán dentro de la implementación del Portafolio de Innovación, y todos ellos juntos son denominados como Líderes de Componente; entendiendo que un componente se refiere al portafolio, un programa o un proyecto.

Con el fin de entender con mayor claridad las responsabilidades clave y características relevantes de cada uno de estos roles, a continuación, se presenta una descripción de la Estructura de Administración del Portafolio.

Roles para la Administración del Portafolio

A nivel del portafolio se definió el Comité de Administración del Portafolio que se conforma por el Patrocinador de Portafolio, el Director de Portafolio y las Gerencias Institucionales.

Además, está la Oficina de Administración del Portafolio que integra el Gestor de Cambio Organizacional, los Administradores de Iniciativas, Recursos, Riesgos y Eventos, así como un Asistente Administrativo. Todos ellos trabajan en conjunto para dar apoyo al Director de Portafolio y los Líderes de Programa en la ejecución de las diferentes iniciativas del Portafolio de Innovación.

Ilustración N° 45. Roles a nivel del portafolio

Rol	Descripción
Comité de Administración del Portafolio	Responsable por asegurar la administración y control efectivo del Portafolio de Innovación, tomando decisiones estratégicas acerca del alcance, inversiones y prioridades que permitan alinear su desarrollo con la visión de la CCSS.
Patrocinador de Portafolio	Responsable de impulsar en las diferentes áreas de la CCSS la adopción de los cambios que conlleva el desarrollo del Portafolio de Innovación. Asimismo, provee liderazgo y dirección, al tiempo que se asegura que exista un enfoque integral para el desarrollo del Portafolio.
Director de Portafolio	Responsable por administrar el Portafolio de Innovación para asegurar que sus componentes (programas, proyectos y acciones) entreguen los beneficios pactados y se alcancen los objetivos estratégicos relacionados. Es el enlace con el Comité de Administración del Portafolio.
Oficina de Administración del Portafolio	Responsable de llevar a la práctica la estrategia de administración del Portafolio y de velar por la correcta y oportuna implementación de los componentes del Portafolio de Innovación (programas, proyectos y acciones), a efectos de obtener los resultados esperados. Aunque su función es gestionar la ejecución de los componentes del Portafolio, su labor se limita a coordinar, monitorear y habilitar los procesos de cambio; esto por cuanto para la implementación de cada programa, proyecto y acción, la Oficina estará apoyada por los equipos de trabajo.
Administrador de Iniciativas (programas, proyectos y acciones)	Responsable por monitorear el alcance, tiempo, calidad y desempeño general de los componentes del Portafolio.
Administrador de Recursos (humanos, tecnológicos y financieros)	Responsable por planificar, negociar y coordinar los recursos requeridos para el desarrollo de los componentes del Portafolio.
Administrador de Riesgos y Eventos	Responsable de asegurar que los riesgos asociados con el Portafolio de Innovación sean identificados y administrados de forma efectiva.
Asistente Administrativo	Responsable de brindar soporte secretarial y administrativo al equipo de administración del Portafolio.
Gestor de Cambio Organizacional	Responsable de implementar una estrategia de cambio organizacional que facilite la aceptación y sostenibilidad del cambio por parte de los impactados por el desarrollo del Portafolio.

Fuente: PWC

Para la administración de los programas, se requiere un Comité de Administración para cada programa, el cual está conformado por el Patrocinador del Programa, el Líder de Programa y los Gerentes Institucionales involucrados en el programa.

Adicionalmente, se requiere un Líder de Programa (uno por cada programa del Portafolio de Innovación); quien estará apoyado por el grupo de líderes, co-líderes y expertos de proceso, así como por las Autoridades de Diseño que corresponden a un equipo de expertos técnicos y funcionales para las diferentes soluciones en implementación.

Ilustración N° 46. Roles a nivel del programa

Rol	Descripción
Comité de Administración de Programa	Responsable de vigilar el avance y logro de los objetivos del programa, apoyando la toma de decisiones y la resolución de problemas críticos que son escalados para su atención.
Patrocinador de Programa	Responsable por la entrega de los beneficios del programa y facilitar su desarrollo a través de la obtención del compromiso de los interesados.
Líder de Programa	Responsable por administrar y ejecutar exitosamente el programa, asegurando la entrega de los beneficios esperados. Funge como enlace con el Director de Portafolio, el Comité de Administración del Programa y el Patrocinador.
Autoridad de Diseño	Responsable por asegurar que el diseño de la solución sea consistente con la arquitectura de negocio y tecnológica. Para cada solución tecnológica en implementación debe existir una Autoridad de Diseño, por ejemplo, un equipo para el ERP, otro equipo para SICERE y otro equipo para Plataforma Multicanal.
Líderes y colíderes de proceso	Responsables por definir y aprobar los procesos a implementar, así como los modelos de negocio que los sustenten.
Expertos de proceso	Responsables por aportar conocimiento experto de los procesos de negocio y apoyar a los líderes y colíderes en el desarrollo de las actividades del programa.

Fuente: PWC

En el último nivel se encuentran los roles que son requeridos para el desarrollo de los 39 proyectos que integran el Portafolio de Innovación. Se considera que debe existir un Coordinador de Proyecto o Acción, quien estará apoyado por un equipo de trabajo, que puede estar integrado por funcionarios de la CCSS y apoyo externo.

Ilustración N° 47. Roles a nivel del proyecto/acción

Rol		Descripción
Coordinador Proyecto/Acción	de	Responsable por la planificación, ejecución y seguimiento efectivo del proyecto/acción, a efectos de entregar los resultados acordados.
Equipo Proyecto/Acción	de	Responsable por desarrollar las actividades necesarias para generar los productos, servicios o resultados del proyecto/acción.

Fuente: PWC

Responsabilidades dentro de la administración del Portafolio

Este apartado resume, por medio de una matriz, las responsabilidades que deberá asumir cada uno de los roles de la Estructura de Administración del Portafolio durante el desarrollo de los componentes del Portafolio de Innovación. Dicha matriz lista las funciones clave agrupadas en cuatro niveles: general, portafolio, programa y proyecto/acción, y señala la responsabilidad que cada rol debe asumir en cada función, usando como base la siguiente nomenclatura:

- R Responsable.** Este rol rinde cuentas por los resultados del desarrollo de la función.
- E Ejecutor.** Este rol se encarga de desarrollar la función.
- I Informado.** Este rol debe ser informado sobre los resultados del desarrollo de la función.
- C Consultado.** Este rol es consultado o entrega insumos para el desarrollo de la función.
- A Apoyo.** Este rol brinda ayudas puntuales para el desarrollo de la función.

Ilustración N° 48. Matriz de responsabilidades dentro de la Estructura de Administración del Portafolio

	Comité de Administración del Portafolio	Patrocinador de Portafolio	Director de Portafolio	Oficina de Administración del Portafolio	Comité de Administración del Programa	Patrocinador de Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	Líderes y colíderes de proceso	Expertos de proceso	Coordinador de Proyecto / Acción	Equipo de Proyecto
Función clave a nivel general												
Definir estándares y herramientas	R	I	C	E	I	I	I	I	I	I	I	I
Gestión de cambio organizacional	I	I	R	E	I	I	C	I	I	I	C	I
Administrar el conocimiento	I	I	R	E	I	I	C	C	I	I	C	C
Función clave a nivel del portafolio												
Planificar y administrar	C	I	R	E	I	I	I				I	
Monitorear el desempeño y valor del portafolio	R	I	E	E			I					
Administrar cambios	R	I	R	E	I	I	I/C				I/C	I
Administrar riesgos	I	I	R	E								
Administrar los recursos (humanos, tecnológicos y materiales)	I	I	R	E	I	I	C				I/C	
Administrar los recursos financieros	R	I	R	E	I	I	I/C				I/C	
Resolver problemas y conflictos	R	R	R	E			I/C				I/C	I
Dar seguimiento a la realización de beneficios	R	I	R	E	I	I	I/C				I/C	
Administrar comunicaciones e interesados		R	R	E								
Función clave a nivel del programa												
Planificar y administrar				A	R/C	I	E					
Monitorear el desempeño (tiempo, calidad, alcance)				A	R	I	E				I/C	
Administrar cambios				A	R	I	R/E				I/C	I
Administrar riesgos				A	I	I	R/E					
Administrar los recursos (humanos, tecnológicos y materiales)				A	I	I	R/E				I/C	
Administrar los recursos financieros				A	R	I	E				I/C	
Resolver problemas y conflictos				A	R	R	R/E				I/C	I
Administrar comunicaciones e interesados				A		R	R/E					
Validar el diseño y arquitectura de las soluciones							R	E				
Función clave a nivel del proyecto												
Planificar y administrar				A			I				R/E	I

	Comité de Administración del Portafolio	Patrocinador de Portafolio	Director de Portafolio	Oficina de Administración del Portafolio	Comité de Administración del Programa	Patrocinador de Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	Líderes y colíderes de proceso	Expertos de proceso	Coordinador de Proyecto/ Acción	Equipo de Proyecto
Ejecución del proyecto/acción				A					E	E	R	E
Monitorear el desempeño (tiempo, calidad, alcance)				A	I	I	R				E	
Administrar cambios				A	R		R		I/C	I	R/E	I
Administrar riesgos				A	I	I	R		I	I	R/E	I/C
Administrar los recursos (humanos, tecnológicos y materiales)				A	I	I	R				R/E	
Administrar los recursos financieros				A	R	I	R				E	
Resolver problemas y conflictos				A	R	R	R		I	I	R/E	I
Administrar comunicaciones e interesados				A			R		I	I	R/E	I

Fuente: PWC

Modelo de decisiones dentro de la administración del Portafolio

Este apartado identificó, por medio de una matriz, las decisiones que deberá tomar cada uno de los roles de la Estructura de Administración del Portafolio durante el desarrollo de los componentes del Portafolio de Innovación. Dicha matriz lista las decisiones clave agrupadas en tres niveles: portafolio, programa y proyecto/acción, y señala las decisiones que cada rol debe tomar, usando como base la siguiente simbología:

- Asumir la toma de decisión. Este rol es el responsable de tomar la decisión.
- ← ● Asumir o escalar la decisión. Este rol es el responsable de tomar la decisión, sin embargo, si la decisión a tomar requiere criterios, apoyo o autorización de un ente superior, puede escalar dicha decisión a su superior inmediato.

Ilustración N°49. Modelo de decisiones dentro de la Estructura de Administración del Portafolio

	de del Comité Administración Portafolio	Director de Portafolio	de del Comité Administración Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	de de Coordinador Proyecto/ Acción	Líderes y colíderes de proceso
Decisión clave a nivel del portafolio							
Aceptación de las iniciativas a incluir o eliminar en el Portafolio	●						
Autorización de cambios de alcance a una iniciativa (programa, proyecto, acción) del Portafolio	●						
Autorización de cambios al mapa de ruta y calendario de alto nivel del Portafolio	●						
Resolución de conflictos y problemas del Portafolio	●	← ●					
Provisión de cambios a los fondos y recursos de las iniciativas del Portafolio	●						
Decisión clave a nivel del programa							
Acordar los roles y responsabilidades del programa		●					
Aprobación del mapa de ruta del programa, así como cambios que impacten las fechas de finalización			●				
Aprobación del presupuesto del programa, así como cambios a éste			●				
Aprobación de las revisiones financieras del programa		●					
Aprobación del plan del programa			●				
Aprobación de los reportes de progreso del programa		●					
Aprobación de los recursos (a nivel general) asignados al programa			●				
Autorización del inicio y cierre del programa			●				
Aprobación de cambios de alcance al programa			●				
Aprobar cambios menores al programa				●			
Verificación de la adherencia de la arquitectura del programa con los estándares tecnológicos y de negocio de la CCSS					●		
Resolución de conflictos y problemas del programa	●	← ●	← ●	← ●			
Decisión clave a nivel del proyecto							
Aprobación del plan de proyecto/acción				●			
Aprobación de cambios menores al proyecto/acción						●	
Aprobación de cambios mayores al proyecto/acción				●			

	de del Comité Administración Portafolio	Director de Portafolio	de del Comité Administración Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	de Coordinador Proyecto/ Acción	Líderes y colideres de proceso
Aprobación de cambios al alcance del proyecto/acción	●		← ●				
Aprobación del inicio y cierre del proyecto/acción				●			
Aprobación de las revisiones financieras del proyecto/acción				●			
Aprobación de los reportes de progreso del proyecto/acción				●			
Aprobación de los recursos del proyecto/acción				●			
Resolución de conflictos y problemas del proyecto/acción	●	← ●	← ●	← ●		← ●	
Aprobación de los cambios a los procesos de negocio			●				●
Aprobación de los diseños funcionales de las soluciones							●
Aprobación de los resultados de las pruebas de las soluciones							●
Aprobación del pase a producción de las soluciones implementadas						← ●	← ●
Certificar los datos a cargar en las soluciones							●

Fuente: PWC

Competencias requeridas para la administración del Portafolio

Este apartado define, por medio de una matriz, las competencias que deberá poseer cada uno de los roles de la Estructura de Administración del Portafolio para asumir las funciones asignadas durante el desarrollo de los componentes del Portafolio de Innovación. Se establece una definición clara de cada una de las competencias evaluadas, las cuales se encuentran agrupadas según la siguiente categoría:

Competencias funcionales: Comportamientos vinculados directamente a las actividades realizadas por cada uno de los roles de la Estructura de Administración del Portafolio, esto por cuanto se requiere de habilidades específicas para desarrollar los roles asignados y generar los resultados esperados por la CCSS.

Competencias gerenciales: Comportamientos ligados a los roles que requieren de habilidades específicas para liderar la implementación del Portafolio de Innovación y generar los resultados esperados por la CCSS. Las competencias gerenciales aplican para todos los roles de mando, así como los roles que requieren de labores de coordinación y supervisión.

Ilustración N°50. Competencias requeridas para la administración del Portafolio

	Comité de Administración del Portafolio	Patrocinador de Portafolio	Director de Portafolio	Administrador de Iniciativas	Administrador de Recursos	Administrador de Riesgos y Eventos	Gestor de Cambio Organizacional	Asistente Administrativo	Comité de Administración del Programa	Patrocinador de Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	Líderes y colíderes de proceso	Expertos de proceso	Coordinador de Proyecto/ Acción	Equipo de Proyecto
Competencias funcionales																
Actitud flexible			●				●				●		●	●	●	●
Actitud proactiva			●	●	●	●	●				●	●	●	●	●	●
Atención simultánea			●	●	●	●	●				●		●			
Comunicación escrita				●		●	●	●				●				
Comunicación oral	●	●	●				●		●	●	●				●	●
Creatividad							●					●				
Habilidad de negociación	●	●	●				●		●	●	●				●	
Integridad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liderazgo	●		●				●		●		●		●		●	
Manejo de información				●	●	●	●	●								
Orden					●	●		●								
Orientación al cumplimiento			●								●		●		●	●

	Comité de Administración del Portafolio	Patrocinador de Portafolio	Director de Portafolio	Administrador de Iniciativas	Administrador de Recursos	Administrador de Riesgos y Eventos	Gestor de Cambio Organizacional	Asistente Administrativo	Comité de Administración del Programa	Patrocinador de Programa	Líder de Programa	Autoridad de Diseño	Líderes y colíderes de proceso	Expertos de proceso	Coordinador de Proyecto/ Acción	Equipo de Proyecto
Pensamiento analítico	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●
Buenas relaciones interpersonales	●	●	●				●		●	●	●				●	
Capacidad para resolución de problemas	●		●	●		●			●		●				●	
Capacidad para trabajar bajo presión				●	●	●					●		●		●	●
Capacidad para trabajar en equipo			●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●
Competencias gerenciales																
Administración de recursos			●		●						●				●	
Desarrollo de personal			●				●				●				●	
Dirección de personal			●		●						●				●	
Evaluación de riesgos	●		●			●			●		●				●	
Pensamiento y visión estratégica	●	●	●						●	●	●				●	
Toma de decisiones	●	●	●						●	●	●				●	

Fuente: PWC.

Capacidades requeridas para la administración del Portafolio

Para lograr la administración efectiva y oportuna del Portafolio de Innovación es necesario que se asignen recursos en cada uno de los roles establecidos en la estructura. Algunos de estos roles deben mantenerse durante todo el desarrollo del Portafolio, mientras que otros serán requeridos para el desarrollo de proyectos específicos.

A efectos de brindar visibilidad de la cantidad de recursos que se deben asignar a la administración del Portafolio, se indicó para cada uno de los roles definidos previamente, el perfil de puesto sugerido, la cantidad de personas que deben ser asignadas a este rol, el porcentaje de dedicación y el plazo durante el cual se requiere participen del desarrollo del Portafolio.

Para el análisis de esta información fue importante tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Los perfiles de puesto sugeridos son resultado del análisis en conjunto con el área de Capital Humano de la CCSS; quienes son los conocedores de la estructura de puestos que se maneja en la Institución.
- La cantidad de recursos se estimó considerando que las personas a ser asignadas cumplen con el perfil, conocimiento y competencias requeridas para el correcto desarrollo de sus funciones.
- El análisis de cantidad de recursos y su porcentaje de dedicación considera las definiciones de los proyectos y la hoja de ruta, de manera que en función de la cantidad de iniciativas a desarrollar y su complejidad se determina si se requiere la asignación total o parcial de las personas.
- En el caso específico de los coordinadores de proyecto, se realizó un análisis de la complejidad de cada proyecto para determinar el nivel de dedicación requerido, para lo cual se consideraron los siguientes supuestos y restricciones:
 - ✓ Para cada proyecto es necesario asignar un coordinador.
 - ✓ El nivel de dedicación del coordinador está en función de la complejidad del proyecto, la cual se determina a partir de cuatro variables, a saber: (1) volumen de trabajo, (2) naturaleza del trabajo, (3) impacto en procesos meta y (4) nivel de involucramiento institucional. Ver anexo 3
 - ✓ Es importante indicar que el análisis de complejidad se fundamenta en estimaciones iniciales del esfuerzo de los diferentes proyectos, realizados con base en la información disponible en este momento de la Fase Cero del Plan de Innovación.

Indicadores para la administración del Portafolio

Para el monitoreo y control efectivo del Portafolio de Innovación, fue necesario definir con indicadores clave que permitieran conocer el estado de los diferentes programas y proyectos y, actuar oportunamente en caso de desviaciones, estableciendo medidas preventivas y/o correctivas efectivas. Estos indicadores deben brindar una perspectiva con respecto al cumplimiento de los objetivos, la efectividad en la entrega (alcance, tiempo, costo y calidad), así como el nivel de riesgo.

Cabe mencionar que para el control de la efectividad en la entrega de los proyectos y acciones se propuso la utilización del método de “Valor Ganado”.

Ilustración N°51. Nivel de los indicadores para la administración del Portafolio

Nivel de indicador	Objetivo
Nivel de portafolio	Brindar una perspectiva general del estado del Portafolio de Innovación; aportando insumos clave para la toma de decisiones estratégicas, así como la definición de acciones correctivas y preventivas.
Nivel de programa	Brindar al Líder de Programa y Director de Portafolio información relevante sobre el estado de cada programa, la cual apoye los procesos de toma de decisiones, así como la definición de acciones correctivas y preventivas.
Nivel de proyecto y acción	Brindar al Líder de Programa y Coordinadores de los Proyectos y Acciones información relevante sobre el estado de cada iniciativa (proyecto o acción), la cual apoye los procesos de toma de decisiones, así como la definición de acciones correctivas y preventivas.

Fuente: PWC

Ilustración N°52. Perspectiva de monitoreo de los indicadores para la administración del Portafolio

Perspectiva de monitoreo	Portafolio	Programa	Proyecto y/o Acción
Cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios alcanzados en comparación con lo planificado. Proyectos y acciones completados en alineación con los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios del programa alcanzados en comparación con lo planificado. Proyectos y acciones del programa completados en alineación con los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para el proyecto o acción.

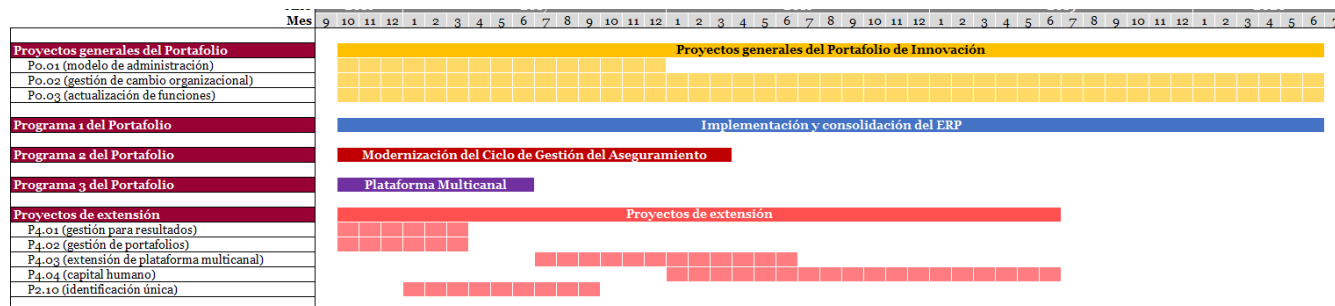
Perspectiva de monitoreo	Portafolio	Programa	Proyecto y/o Acción
Efectividad en la entrega	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de programas/proyectos completados en comparación con la proyección. Avance del Portafolio con respecto a lo planificado. Variación de los costos del Portafolio con respecto al presupuesto total aprobado (datos resumidos por programa). Programas sujetos a cambios de alcance o costo. 	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de proyectos y acciones del programa completados en comparación con lo planificado. Avance del programa con respecto a lo planificado. Variación de los costos del programa con respecto al presupuesto aprobado (datos por proyecto o acción que integra el programa). Proyectos y acciones en línea con el alcance. Proyectos y acciones en presupuesto. Proyectos y acciones en tiempo. Proyectos y acciones en línea con los criterios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Desempeño del Cronograma. Índice de Desempeño del Costo. Variación del costo actual con respecto al presupuesto. Variación del presupuesto al completar el proyecto o acción. Tendencia en los cambios aprobados. Nivel de cumplimiento de los criterios de calidad del proyecto o acción.
Nivel de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de riesgo del Portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de riesgo del programa. Proyectos y acciones con nivel de riesgo alto. Proyectos y acciones con nivel de riesgo medio. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de riesgo del proyecto o acción. Riesgos críticos. Incidentes críticos detectados. Riesgos materializados.

Fuente: PWC

3.11. Definición de la hoja de ruta

Tomando en consideración la duración y la dependencia de cada componente, se definió un cronograma inicial, que permitió una visión completa de la ejecución planificada para el Portafolio de Innovación. Así, el mapa de ruta se consolidó como un elemento que apoyaría el avance del Plan de Innovación. El primer nivel muestra el mapa de ruta a nivel general del Portafolio, donde cada programa es visualizado como un todo. En el segundo nivel se detalla cada uno de los programas con sus respectivos proyectos.

Lustración N° 53. Mapa de ruta del Portafolio de Innovación



Fuente: PwC

Ilustración N°54. Mapa de ruta del Programa de Implementación y consolidación del ERP

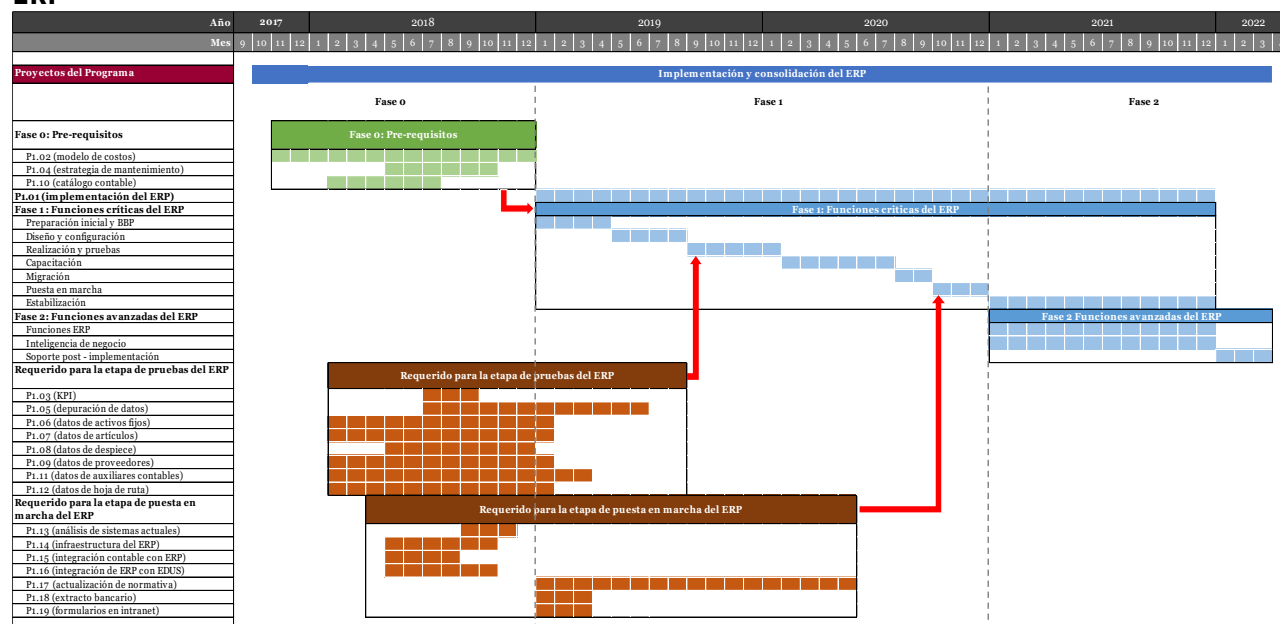
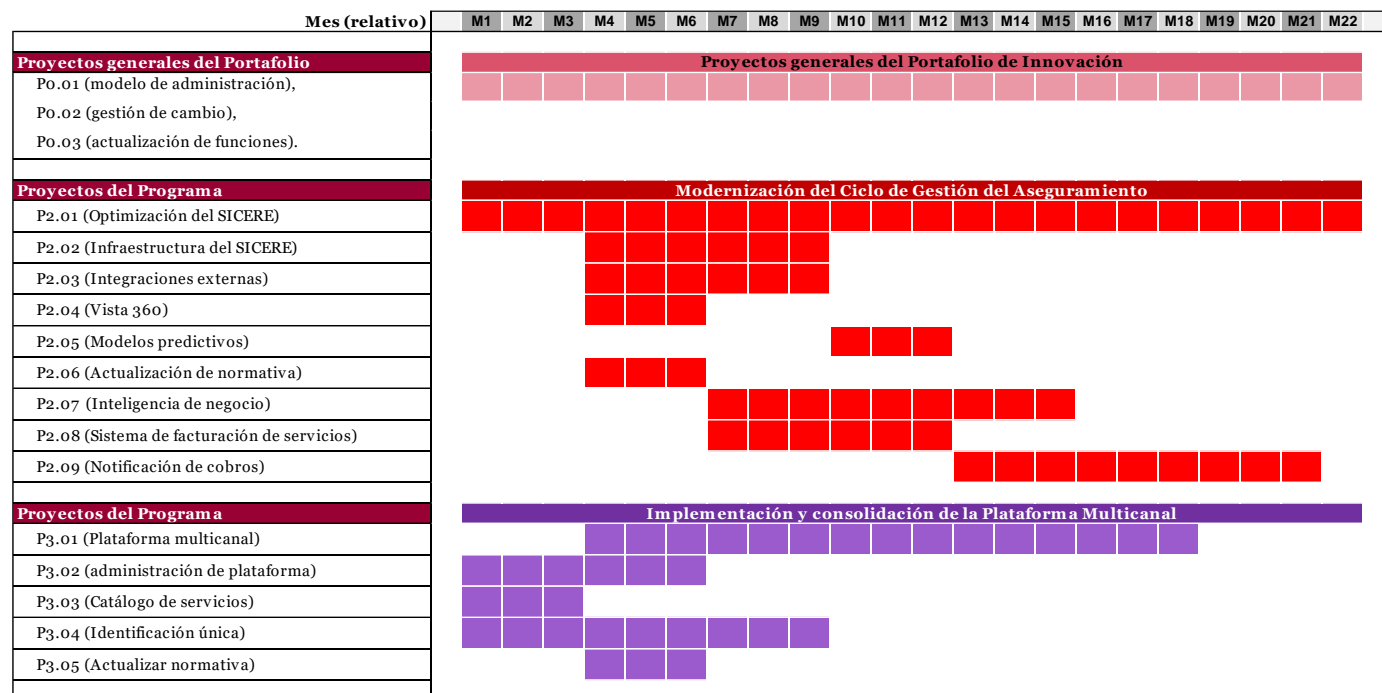


Ilustración N°55. Mapa de ruta del Programa de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y Programa de Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal



Fuente: PwC

3.12. Capacitación

El desarrollo de las capacitaciones que impactan en el Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística de la CCSS se realizó con el objetivo de obtener un lenguaje en común entre el equipo consultor y los equipos de trabajo de la CCSS involucrados, para que estos últimos puedan contribuir efectivamente aportando conocimiento para la toma de decisiones y validación de las actividades a desarrollar en el plan de trabajo.

Para lo cual se definieron una serie de temáticas que se brindaron al personal involucrado en el Plan de Innovación, con el fin de transmitirle el conocimiento requerido para que durante el desarrollo del proyecto exista una comunicación efectiva en los temas a ejecutar.

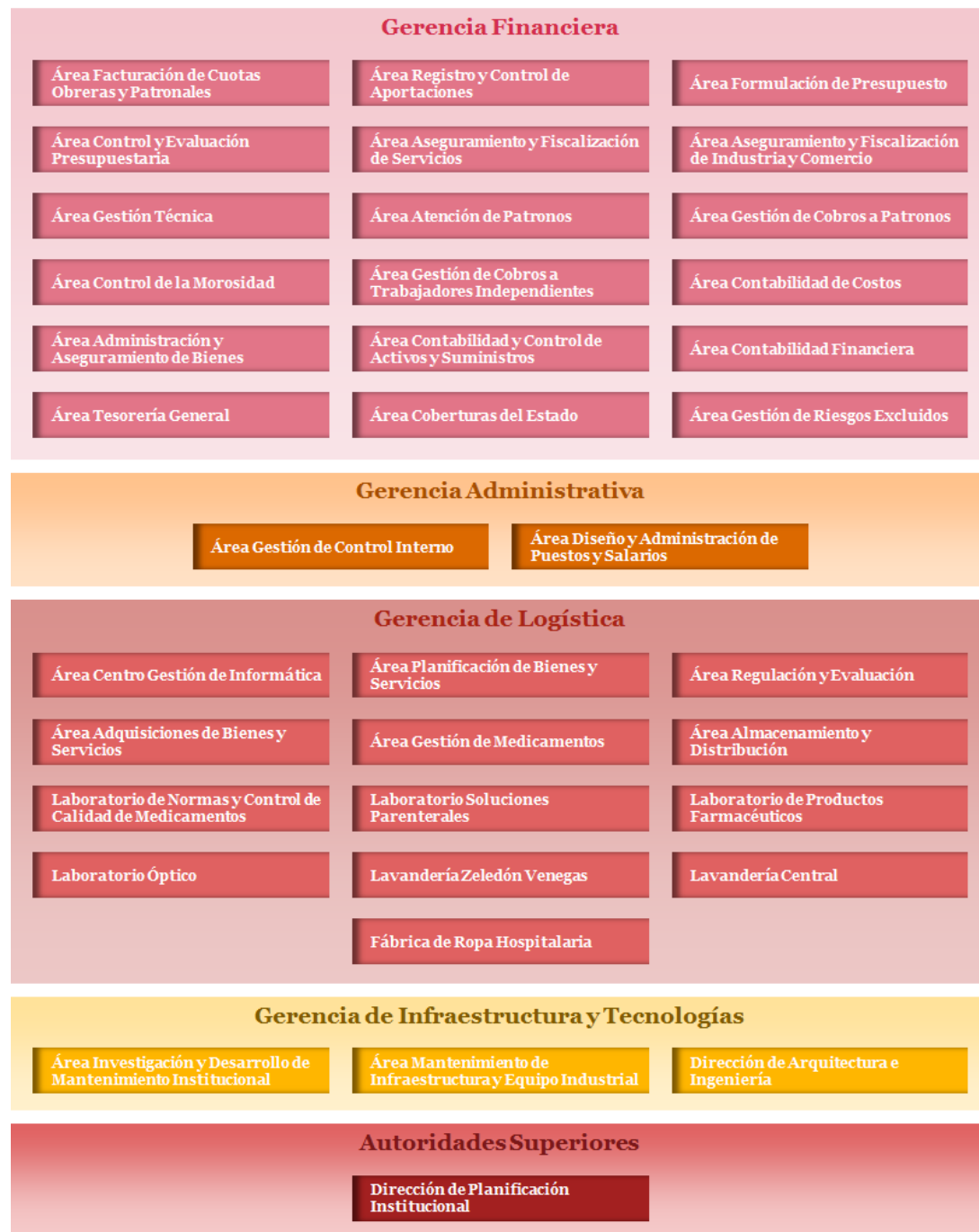
Ilustración N°56. Temáticas de las capacitaciones desarrolladas



Fuente: PwC

Como parte del alcance del proyecto se conformaron equipos de trabajo que integraron líderes, colíderes y expertos de procesos, que tuvieran amplio conocimiento y experiencia de los procesos a nivel institucional, con visión a futuro, que suministraran información vigente requerida para el análisis y diseño de los procesos, así como que pudieran definir, tomar decisiones y validar satisfactoriamente los cambios propuestos para obtener el nuevo modelo operativo meta. Las áreas organizacionales que participaron en las capacitaciones desarrolladas por el equipo consultor.

Ilustración N°57 .Áreas organizacionales involucradas



Fuente: PwC

Como parte del proceso de cambio, el involucramiento y capacitación de los funcionarios de la CCSS fue un elemento clave para asegurar que la nueva estrategia fuera clara, comprendida y apoyada por cada una de las partes interesadas y afectadas en la transición. Por lo tanto, para facilitar el proceso de desarrollo del proyecto se definió diferentes capacitaciones, las cuales buscan nivelar el conocimiento de todos los involucrados en la transformación del Plan de Innovación de la CCSS. Las capacitaciones y los talleres realizados fueron los siguientes:

- Capacitación en evaluación y selección de soluciones de negocio soportadas por tecnología de información y en arquitectura empresarial.
- Capacitación en análisis y mejora de procesos y en herramienta para el levantamiento y análisis de procesos.
- Capacitación en gestión del cambio y comunicación.
- Capacitación en casos de negocio y gestión de planes de realización de beneficios.
- Capacitación en oficina de gestión de proyectos (PMO).

En total se desarrollaron 6 talleres para abarcar los 5 temas de capacitación definidos dentro del alcance de este proyecto, donde se capacitaron a de 98 funcionarios. El detalle se muestra a continuación.

Ilustración N°58. Métricas por taller

No.	Tema	Fecha	Hora	Cantidad de participantes
1	Capacitación en evaluación y selección de soluciones de negocio soportadas por tecnología de información y en arquitectura empresarial	10/02/2016	7	8
2	Capacitación en análisis y mejora de procesos y en herramienta para el levantamiento y análisis de procesos	11/02/2016	8	23
3	Capacitación en análisis y mejora de procesos y en herramienta para el levantamiento y análisis de procesos	15/02/2016	7,5	20
4	Capacitación en gestión del cambio y comunicación	12/02/2016	3,5	9
5	Capacitación en casos de negocio y gestión de planes de realización de beneficios	03/08/2016	7	11
6	Capacitación en oficina de gestión de proyectos (PMO)	26/10/2016	7	27
Total			40	98

Fuente: PwC

3.13. Elaboración de los casos de negocio, modelo de adquisición, diseño, beneficios y riesgos.

Es importante destacar en este sentido, que los denominados “casos de negocio” no estuvieron orientados a contrastar los beneficios y costos asociados a propuestas de proveedores para valorarlas y hacer una recomendación de las mismas, sino en identificar cómo los diferentes proveedores planteaban escenarios concretos para atender los requerimientos de los procesos meta y condiciones propias de la CCSS.

Esto permitió enriquecer los criterios y datos para definir los diseños específicos de solución para atender de mejor manera los objetivos del Plan de Innovación. De esta forma, se analizaron los datos suministrados por los distintos proveedores. La metodología utilizada estuvo orientada a la recolección de información relevante en temas como cobertura de requerimientos, factores de éxito, arquitectura, costos y experiencia, consulta a proveedores y fabricantes reconocidos de soluciones competitivas para los tipos de requerimientos establecidos.

Este esfuerzo de recolección y análisis se orientó en dos vertientes, una a la implementación y consolidación de una solución Enterprise Resource Planning, en adelante ERP, y otra a la cobertura de la modernización del ciclo de gestión de aseguramiento y la implementación y consolidación de la plataforma multicanal (orientada al apoyo directo de los procesos del ciclo de gestión de aseguramiento).

En el caso de la implementación y consolidación de una solución ERP se recibieron un total de 8 escenarios de cuatro proveedores, todos basados en productos de SAP y Oracle que se reconocen como productos competitivos para soluciones ERP.

En el caso de la Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal se recibieron un total de 6 escenarios de cinco proveedores, basados en productos de SAP, Oracle y Microsoft que se reconocen como productos competitivos para soluciones que permiten la atención multicanal de usuarios y la gestión de casos. Sin embargo, estos escenarios iniciales no consideraron la integración de elementos para atender los requerimientos de plataforma multicanal, por lo que se solicitaron cotizaciones adicionales a otros proveedores enfocados en ese tipo de solución, integrando así cuatro escenarios adicionales de tres proveedores, basadas en productos de Cisco y Avaya. Además, en este ámbito, se incluyó también la valoración de esfuerzo y costo asociada a la modernización de los sistemas actuales de la CCSS.

El enfoque de recolección de información utilizado permitió, por una parte, a los proveedores hacer propuestas alternativas y establecer supuestos o limitaciones en la atención de los requerimientos funcionales o técnicos y, por otra parte, al equipo de proyecto solicitar aclaraciones, ampliaciones o replanteamientos. Esto requirió un esfuerzo importante tanto para funcionarios de la CCSS como los proveedores y los consultores del equipo de trabajo.

Los resultados fueron un acercamiento exitoso al mercado, que permite aumentar la comprensión de la CCSS y de los potenciales proveedores, de los elementos y condiciones clave para el éxito en la implementación y consolidación de soluciones tecnológicas para el Plan de Innovación, y un conjunto amplio de información que ofrece una visión actualizada de alternativas de productos, servicios y experiencias relevantes para sustentar diseños específicos, así como establecer costos y beneficios.

El análisis de esta información en términos técnicos y operativos ha permitido identificar elementos y estrategias que resultan clave para el diseño de las soluciones para el Plan de innovación, en temas como estrategia de implementación, estrategia de licenciamiento, gestión y organización del Portafolio de proyectos y plazos.

Para el análisis financiero (de costos) realizado se aplicó una metodología de Valoración Actual de Costo, que integra inversiones y gastos operativos para un periodo definido de referencia en el estudio de: 10 años en el caso del ERP y 5 años para la modernización del ciclo de gestión de aseguramiento y la implementación y consolidación de la plataforma multicanal.

Se puede concluir que, ante el gran volumen de operaciones y fondos administrados por la CCSS, los costos de inversiones y operación de los escenarios pueden cubrirse con las optimizaciones previstas en los procesos meta. Sin embargo, se debe aclarar que esto no significa que los montos de inversiones y gastos de operación sean de baja cuantía, por lo que requieren de una estrategia de administración eficiente y de un seguimiento riguroso y sensible a la realización de beneficios y la gestión de riesgos.

Bajo este contexto, resulta importante identificar los beneficios potenciales que se espera obtener con el desarrollo de los diferentes programas del Portafolio de Innovación. Por lo tanto, se identificaron dichos beneficios (cualitativos y cuantitativos, financieros y no financieros), al tiempo que se estableció una estrategia recomendada para el seguimiento y medición de los mismos. Estos dos aspectos son fundamentales para alcanzar los objetivos y completar las transformaciones que supone el Plan de innovación.

En línea con lo anterior, el estudio realizado tomó en cuenta la identificación de fuentes de beneficio y los valores de costo de los escenarios analizados, así como la realización de proyecciones preliminares que permitieron visualizar los costos totales esperados y los impactos financieros de beneficios, que en general apuntaron a escenarios razonables de cobertura de los costos.

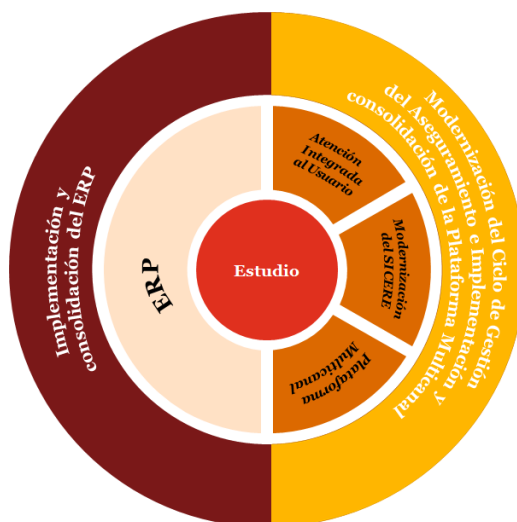
Dada la magnitud del Portafolio de Innovación, fue necesario identificar y gestionar de forma oportuna y efectiva las situaciones que podían amenazar el logro de los beneficios buscados. Para ello, se identificaron una serie de riesgos que pudieran impactar el Portafolio en general o bien un programa específico. Estos riesgos fueron analizados y valorado su nivel de criticidad, en línea con la estrategia para gestionar riesgos, que está definida como parte del *Modelo de Administración del Portafolio* y en función de la cual se establecieron acciones de tratamiento del riesgo y planes de contingencia para los riesgos “extremos” y “muy altos”.

Casos de negocio

El estudio de mercado realizado tuvo como objetivo conocer con claridad los diferentes proveedores que existen en el mercado e identificar si las características y especificaciones de los productos y servicios que brindan estos, cumplen con los requerimientos planteados en etapas anteriores de este proyecto, así como las necesidades de la CCSS. Además, este estudio permitió conocer sobre la inversión que la CCSS podría realizar con la adquisición de las soluciones requeridas.

El estudio contempló dos grandes grupos: a) Implementación del ERP, y b) Modernización del SICERE y Plataforma Multicanal. En cada una de ellas se analizaron diferentes soluciones.

Ilustración N°59. Componentes analizados en el estudio



Fuente: PwC

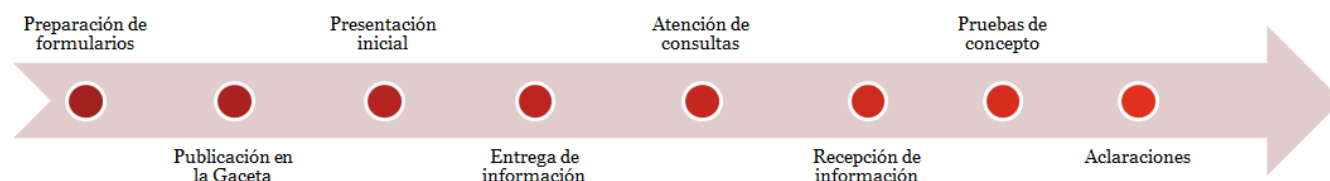
Para la Implementación y Consolidación del ERP, las soluciones tecnológicas en estudio fueron del tipo “Enterprise Resource Planning (ERP)”.

Para la Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal, fue necesario realizar el análisis desde 3 perspectivas, que en conjunto satisfacen las necesidades y requerimientos identificados en los procesos relacionados.

- El componente de “Atención Integrada al Usuario” examinó soluciones necesarias para la ejecución de los procesos de atención al usuario. Mediante el análisis de mercado realizado (RFI) los proveedores centraron su oferta en soluciones de tipo “Customer Relationship Management (CRM)”, por lo que este componente analiza las características relacionadas a este tipo de aplicación.
- Debido a que los proveedores registrados en el RFI no incluyeron algunos componentes de la plataforma multicanal (telefónica, SMS), se hizo una investigación adicional para proveedores centrados en ese tipo de solución; esta investigación se denominó “Plataforma Multicanal”. La plataforma integró soluciones que habilitan la atención integrada centrada en el servicio al usuario externo.
- Además, se abarcó el componente denominado “Modernización del SICERE”, el cual contempló un análisis de las estimaciones sobre el ajuste que se debe realizar a las soluciones tecnológicas actuales de la Institución para la modernización del SICERE.

Para la realización del estudio se estableció una serie de pasos, y se abarcaron las empresas a nivel nacional que ofrecen las soluciones tecnológicas.

Ilustración N°60. Proceso para el estudio de mercado (RFI)



Fuente: PwC

Las actividades anteriores se realizaron para el estudio de diferentes soluciones tecnológicas, de acuerdo con la matriz que se presenta a continuación.

Ilustración N°61. Matriz de actividades para el estudio de soluciones tecnológicas

Componente	Preparación de formularios	Publicación en la Gaceta	Presentación inicial	Entrega de formularios	Atención de consultas	Recepción de información	Pruebas de concepto / Demostraciones	Aclaraciones
ERP	X	X	X	X	X	X	X	X
Modernización del SICERE	X			X	X	X		X
Atención Integrada al Usuario	X	X	X	X	X	X	X	X
Plataforma Multicanal	X			X	X	X		X

Fuente: PwC

El análisis de la información de los RFI obtenida considera el enfoque que se muestra a continuación:

Ilustración N°62. Enfoque de análisis de las propuestas de proveedores



Fuente: PwC

Implementación y Consolidación del ERP

SAP y Oracle fueron las dos soluciones valoradas en este estudio. En el caso de SAP, se contó con la participación del fabricante, así como el aporte de uno de sus socios: GBM. Mientras que, en el caso de Oracle, el fabricante no participó en este estudio, sino solicitó el apoyo de dos de sus socios: INNOVA 360 y Grupo CESA, donde este último participó en figura de consorcio con STO Consulting.

Ilustración N°63. ERP – Información general de empresas participantes en el estudio

Información	SAP de Costa Rica S.A. (SAP)	GBM de Costa Rica S.A. (GBM)	En consorcio Grupo CESA / STO Consulting (CESA)	Innova Trecientos Sesenta S.A. (INNOVA 360)
Solución base	SAP S/4HANA	SAP S/4HANA	Oracle Applications R12	Oracle Applications R12
Ubicación	Oficentro Plaza Tempo, Lobby A, piso 4, al lado de Hospital CIMA, Escazú, San José	Es el edificio GBM, Paseo Colón, calles 28-30	Sierra Mojada 620 interior 401 y 402, Colonia Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo, Ciudad de México, Código Postal 11000	San José, Escazú, Centro de Negocios Trilogía, Edificio No. 1



Caja Costarricense de Seguro Social

Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020

Luis Rivera Cordero



Información	SAP de Costa Rica S.A. (SAP)	GBM de Costa Rica S.A. (GBM)	En consorcio Grupo CESA / STO Consulting (CESA)	Innova Trecientos Sesenta S.A. (INNOVA 360)
Contacto	Nombre: Marcel Donoso Correo: marcel.donoso@sap.com Teléfono(s): (+506) 2208-2600, (+506) 7203-4264	Nombre: Christian Rodríguez, Luis Silva, Luis Araya, Marco Castro Correo: chrodriguez@gbm.net, luis.silva@gbm.net, laraya@gbm.net, macastro@gbm.net Teléfono(s): (+506) 2284-3999 Fax: (+506) 2233-2352	Nombre: Ricardo Cartagena Correo: info.cr@grupocesa.com Teléfono: (+506) 2202-2600 Nombre: Roberto Navia Correo: roberto_navia@stoconsulting.com Teléfono: (+52) 1 55 2882 2483	Nombre: Miguel Bermúdez Ramírez Correo: mbermudez@innova360.biz Teléfono: 7105-0360, 7102-9089
Sitio Web	http://go.sap.com/index.html	http://www.gbm.net/	http://www.grupocesa.com/ http://www.stoconsulting.com/	http://innova360.biz/
Tamaño	SAP cuenta con más de 79,000 empleados a nivel mundial. Oficinas en más de 150 países	Cantidad de empleados: 400 empleados, oficinas en Paseo Colón, Lindora y Fórum	Cesa cuenta con oficinas físicas en Costa Rica como sede principal, Guatemala, Honduras, Panamá y con representación en México, El Salvador, Nicaragua, total colaboradores 120 en la región	INOVA cuenta con 38 empleados (alrededor de 100 profesionales dedicadas al proyecto a partir del modelo de consorcio)
Años en el negocio	44 años	Más de 60 años	STO Consulting cuenta con 14 años Grupo Cesa cuenta con más de 40 años	5 años
Años de actividad en Costa Rica	5 años	Más de 60 años		5 años
Representación y capacidad de actuación en Costa Rica	SAP de Costa Rica S.A. es una subsidiaria directa de SAP SE y tiene capacidad de actuación completa en Costa Rica para la venta de todos los bienes y servicios de SAP	GBM de Costa Rica S.A. será el proveedor responsable, cedula jurídica 3-101-003252	El proveedor en Costa Rica actúa en la figura Consorcio con el implementador internacional STO Consulting de México. Persona jurídica que responde es Control Electrónico Sociedad Anónima, cédula jurídica N 3-101-020660	Apoderado generalísimo sin límite de suma

Fuente: PwC

Dentro de la información solicitada, también se les pidió a las empresas participantes comentar sobre sus capacidades en dos aspectos: ingresos anuales y equipo de consultores.

Ilustración N°64. ERP – Capacidades de empresas participantes en el estudio

Capacidad	SAP de Costa Rica S.A. (SAP)	GBM de Costa Rica S.A. (GBM)	En consorcio Grupo CESA / STO Consulting (CESA)	Innova Trecientos Sesenta S.A. (INNOVA 360)
Ingresos anuales mayores a US\$ 300 millones según el último año fiscal	20.8 billones de euros	200 millones de dólares	30 millones de dólares (CESA reporta 13 millones de dólares y STO Consulting reporta 19 millones de dólares)	10 millones de dólares
Más de 10 consultores de planta certificados en la solución ERP	20,000 consultores	70 consultores	30 consultores	50 consultores
Más de 10 consultores de planta con experiencia de 3 años o más en sector público latinoamericano	500 consultores	25 consultores	33 consultores	10 consultores

Fuente: PwC

Con el objetivo de valorar las soluciones y su idoneidad para satisfacer los requerimientos de la CCSS para la mejora de su gestión financiera, administrativa y logística, se les solicitó a los proveedores participantes proporcionar información sobre cómo sus productos atienden los requerimientos definidos para una potencial solución ERP en la CCSS, así como realizar pruebas de concepto para demostrar las funcionalidades de sus productos. Con base en la información suministrada por los proveedores y recopilada en el mercado, se presentó el análisis de las soluciones.

Ilustración N°65. ERP – Resumen de valoración de soluciones

Evaluación			SAP		ORACLE	
Criterio de evaluación	Base de evaluación	Peso de evaluación	Resultado obtenido	Puntaje obtenido	Resultado obtenido	Puntaje obtenido
Cobertura de requerimientos	100%		Calificación	91.31	Calificación	81.96
Cobertura de requerimientos funcionales y técnicos	75%		Calificación	72.56	Calificación	64.24
Finanzas	560 requerimientos	25%	543.00	24.24	464.00	20.71
Logística	313 requerimientos	13%	299.25	12.43	278.75	11.58
Mantenimiento	94 requerimientos	7%	89.75	6.68	86.00	6.40
Costos	59 requerimientos	7%	56.75	6.73	47.00	5.58
Nómina	304 requerimientos	13%	294.50	12.59	260.25	11.13
Producción	142 requerimientos	2%	137.00	1.93	133.25	1.88
Requerimientos generales	36 requerimientos	2%	35.75	1.99	34.25	1.90
Requerimientos técnicos	118 requerimientos	2%	116.00	1.97	112.25	1.90
Inteligencia de negocios	72 requerimientos	2%	72.00	2.00	54.25	1.51
Auditoría	37 requerimientos	2%	37.00	2.00	30.50	1.65
Cobertura de requerimientos de RCF	25%		Calificación	18.75	Calificación	17.72
Finanzas	104 requerimientos	9%	78.00	6.75	68.00	5.88
Logística	53 requerimientos	5%	39.75	3.75	41.50	3.92
Mantenimiento	14 requerimientos	2%	10.50	1.50	9.75	1.39
Costos	12 requerimientos	2%	9.00	1.50	7.75	1.29
Nómina	66 requerimientos	5%	49.50	3.75	49.50	3.75
Producción	44 requerimientos	1%	33.00	0.75	32.25	0.73
Inteligencia de negocios	9 requerimientos	1%	6.75	0.75	6.75	0.75
Pruebas de concepto	100%		Calificación	90.59	Calificación	48.83
Pruebas de concepto	100%		Calificación	90.59	Calificación	48.83
Finanzas	86 pasos	30%	85.00	29.65	52.75	18.40
Logística	73 pasos	20%	70.00	19.18	60.00	16.44
Mantenimiento	28 pasos	10%	27.50	9.82	16.75	5.98
Costos	21 pasos	10%	20.75	9.88	4.00	1.90
Nómina	134 pasos	20%	84.50	12.61	26.00	3.88
Proyectos	9 pasos	10%	8.50	9.44	2.00	2.22
Perfil de solución	100%		Calificación	100.00	Calificación	15.00
Posicionamiento	40%		Calificación	40	Calificación	15
Gartner	Cuadrante "Leaders"	20.00%	Leaders	20	Challengers	15
Panorama Consulting Solutions	Mayor participación en el mercado	20.00%	23% de participación	20	16% de participación	0
Implementaciones	60%		Calificación	60	Calificación	0
Más de 3 implementaciones exitosas de la solución ofrecida en sector público regional (Centroamérica y Panamá)	Más de 3 implementaciones	20%	16 implementaciones	20	0	0
Más de 3 implementaciones exitosas de la solución ofrecida en salud pública y seguridad social (instituciones similares a la CCSS en cuanto a modelo, tamaño, giro de negocio) en Iberoamérica	Más de 3 implementaciones	20%	8 implementaciones	20	2 implementaciones	0
Más de 6 implementaciones exitosas con 300 o más usuarios y 3000 o más empleados en sector público en Latinoamérica	Más de 6 implementaciones	20%	6 implementaciones	20	3 implementaciones	0

Fuente: PwC

Cobertura de requerimientos funcionales y técnicos

En total se definieron 1,806 requerimientos funcionales y técnicos para la solución ERP, de los cuales 1,735 son requerimientos obligatorios y 71 son requerimientos opcionales.

Ilustración N°66. ERP – Cobertura de requerimientos funcionales y técnicos

Requerimientos funcionales y técnicos			Nota de cumplimiento	
Grupo de requerimientos	Tema	Total de requerimientos obligatorios	SAP	ORACLE
Requerimientos Generales del ERP	Requerimientos generales	36	35.75	34.25
Activos Fijos	Finanzas	73	69.75	58.00
Contabilidad	Finanzas	56	55.25	49.00
Control de Costos	Costos	59	56.75	47.00
Control y Seguimiento de Proyectos	Finanzas	53	53.00	47.50
Cuentas por Cobrar	Finanzas	69	64.50	57.75
Cuentas por Pagar	Finanzas	59	57.25	50.75
Presupuesto	Finanzas	176	172.25	145.25
Tesorería	Finanzas	74	71.00	55.75
Planificación y Programación de Bienes y Servicios	Logística	63	62.25	57.00
Adquisición de Bienes y Servicios	Logística	104	98.25	88.75
Ejecución Contractual	Logística	76	69.00	64.75
Control de Inventarios	Logística	70	69.75	68.25
Control de Calidad	Producción	40	39.00	38.50
Mantenimiento	Mantenimiento	94	89.75	86.00
Manufactura	Producción	62	59.25	57.50
Mobiliario	Producción	40	38.75	37.25
Nómina	Nómina	304	294.50	260.25
Requerimientos Técnicos	Requerimientos técnicos	118	116.00	112.25
Inteligencia de Negocios	Inteligencia de negocios	72	72.00	54.25
Auditoría	Auditoría	37	37.00	30.50
Total		1,735	1,681.00	1,500.50

Fuente: PwC

La solución SAP obtuvo una nota de 1,681, donde 88.47% de los requerimientos serían cubiertos por sus productos, un 10.84% de los requerimientos podrían ser atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, un 0.58% de los requerimientos demandarían desarrollos completos, y para un 0.12% de los requerimientos no se le incluyeron una respuesta.

La solución Oracle obtuvo una nota de 1,500.5, donde 50.84% de los requerimientos serían cubiertos por sus productos, un 44.61% de los requerimientos podrían ser atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, un 4.38% de los requerimientos demandarían desarrollos completos, un 0.06% de los requerimientos no serían cubiertos por sus productos, y para un 0.12% de los requerimientos no incluyó respuesta.

Cobertura de requerimientos de reportes, consultas y formularios

En total se definieron 331 requerimientos de reportes, consultas y formularios (RCF) para la solución ERP, de los cuales 302 son requerimientos obligatorios y 29 son requerimientos opcionales. En la siguiente tabla se muestra la nota de cumplimiento obtenida por cada una de las soluciones, con base en su cobertura sobre los 302 requerimientos obligatorios.

Ilustración N°67. ERP – Cobertura de requerimientos de reportes, consultas y formularios

Requerimientos de reportes, consultas y formularios			Nota de cumplimiento	
Grupo de requerimientos	Tema	Total de requerimientos obligatorios	SAP	ORACLE
Activos Fijos	Finanzas	12	9.00	8.75
Contabilidad	Finanzas	8	6.00	6.50
Control de Costos	Costos	12	9.00	7.75
Control y Seguimiento de Proyectos	Finanzas	6	4.50	3.00
Cuentas por Cobrar	Finanzas	7	5.25	3.50
Cuentas por Pagar	Finanzas	4	3.00	3.00
Presupuesto	Finanzas	41	30.75	25.00
Tesorería	Finanzas	26	19.50	18.25
Planificación y Programación de Bienes y Servicios	Logística	7	5.25	5.50
Adquisición de Bienes y Servicios	Logística	12	9.00	10.50
Ejecución Contractual	Logística	30	22.50	22.50
Control de Inventarios	Logística	4	3.00	3.00
Control de Calidad	Producción	14	10.50	10.50
Mantenimiento	Mantenimiento	14	10.50	9.75
Manufactura	Producción	27	20.25	20.25
Mobiliario	Producción	3	2.25	1.50
Nómina	Nómina	66	49.50	49.50
Inteligencia de Negocios	Inteligencia de negocios	9	6.75	6.75
Total		302	226.50	215.50

Fuente: PwC

La solución SAP obtuvo una nota de 225.5, donde 100% de los requerimientos serían atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales.

La solución Oracle obtuvo una nota de 215.5, donde 6.29% de los requerimientos podrían ser cubiertos por sus productos, 72.85% de los requerimientos serían atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, y 20.86% de los requerimientos demandan desarrollos completos.

Las pruebas de concepto fueron realizadas para conocer las características y funcionalidades de las soluciones valoradas, así como su idoneidad para atender los requerimientos de la CCSS. Los proveedores realizaron estas pruebas de concepto con base en las guías suministradas por el equipo de consultores de PwC. En el caso de SAP, el mismo fabricante efectuó las pruebas de concepto de los productos de su solución. Sin embargo, en el caso de Oracle, CESA e INNOVA 360 presentaron las

pruebas de concepto por separado, por lo que para el análisis se tomó en consideración la peor calificación en cada escenario obtenida por CESA o INNOVA 360, con el objetivo de asegurar que la solución propuesta satisficiera las necesidades de la CCSS en su búsqueda de la mejora de gestión financiera, administrativa y logística.

En total se propusieron 14 escenarios de pruebas, cada una con una serie de pasos a demostrar.

Ilustración N°68. ERP – Resultados de las pruebas de concepto

Pruebas de concepto			Nota de resultados	
Escenario	Tema	Total de pasos	SAP	ORACLE
Contabilidad general	Finanzas	25	24.75	7.25
Planificación y ejecución presupuestaria	Finanzas	29	28.75	22.75
Administración de activos	Finanzas	32	31.50	22.75
Planificación y programación de bienes y servicios	Logística	15	14.00	14.00
Adquisición de bienes y servicios, ejecución contractual, creación de cuentas por pagar, pago	Logística	47	45.00	37.75
Gestión de almacenes	Logística	11	11.00	8.25
Mantenimiento preventivo	Mantenimiento	28	27.50	16.75
Costeo y distribución de costos	Costos	21	20.75	4.00
Ejecución de proyectos	Proyectos	9	8.50	2.00
Administración de asistencia y tiempos	Nómina	25	20.75	7.25
Administración de plazas	Nómina	30	16.00	6.50
Generación y administración de escalas salariales	Nómina	9	1.00	1.00
Cálculo de nómina	Nómina	41	30.75	11.25
Generación de trámites de personal	Nómina	29	16.00	0.00
Total		351	296.25	161.50

Fuente: PwC

La solución SAP obtuvo una nota de 296.25, donde 80.34% de las pruebas fueron desarrolladas completa y correctamente, 5.41% de las pruebas fueron efectuadas parcialmente, y 14.25% de las pruebas no fueron realizadas.

La solución Oracle obtuvo una nota de 161.5, donde 31.91% de las pruebas fueron desarrolladas completa y correctamente, 18.8% de las pruebas fueron efectuadas parcialmente, y 49.29% de las pruebas no fueron realizadas.

La valoración del perfil de la solución se basó en dos criterios: posicionamiento e implementaciones.

Resumen financiero de escenarios

Para el análisis financiero se consideraron los montos establecidos por los proveedores en sus propuestas, a partir de esto se procedió a realizar un análisis VAC que posteriormente fue comparado con los beneficios esperados, con lo cual se identificó cuál de los escenarios era más factible financieramente.

Como primer elemento se realizó el análisis VAC; los resultados obtenidos a partir del análisis se muestran a continuación.

Ilustración N°69. ERP – Valor actualizado de costos según alternativa de los proveedores

Resumen de propuestas de proveedores

Valor actualizado de costos

Plataforma ERP

Escenario	Proveedor	Alternativa RFI	VAC	
			-millones de colones-	-millones de dólares-
ERP-8	Innova 360	On Premise + Cloud	₡ 17,532.82	\$ 38.75
ERP-6	GBM	On Premise	₡ 28,167.11	\$ 64.53
ERP-3	SAP	OP UDD + Cloud	₡ 34,153.59	\$ 73.04
ERP-1	SAP	On Premise + Cloud	₡ 35,915.80	\$ 79.05
ERP-4	SAP	HEC UDD + Cloud	₡ 39,363.16	\$ 88.07
ERP-2	SAP	HEC + Cloud	₡ 41,125.37	\$ 94.08
ERP-5	SAP	HEC SUBS + Cloud	₡ 43,045.42	\$ 103.19
ERP-7	CESA	On Premise	₡ 102,162.28	\$ 226.49

Fuente: PwC

Los valores actuales de los costos (VAC) indicaron que la opción más barata fue la presentada por Innova, con un presupuesto estimado de ₡17,532 millones (\$38.75 millones), en tanto que con ₡102,162 millones (\$226.49 millones) la opción de CESA se convirtió en la más onerosa para todo el horizonte de planeación. Valga destacar que todos los proveedores siguieron el mismo proceso para el estudio de mercado, recibieron la misma información para preparar su oferta y se ofrecieron las mismas condiciones para realizar la prueba de concepto. Por tanto, las grandes divergencias en precios apreciadas tienen origen en la experiencia del proveedor con la industria (sector público, seguridad social), estrategia y conocimiento de cómo aplicar los productos para atender los requerimientos, pero principalmente se observó que los niveles de descuento aplicados al licenciamiento de software no son los definitivos en algunos casos. Por ejemplo, el mismo producto ERP, vendido por el mismo fabricante en Costa Rica, está tanto posicionado como el más accesible económicamente y también como el más oneroso en otro escenario.

Beneficios esperados

Como parte del proceso de determinación de los beneficios, se identificó un conjunto de índole financiero, que resultan no solo aplicables al contexto de la CCSS; sino para los cuales existe disponibilidad de estimadores e información financiera que permite la construcción de una línea base y el realizar una valoración razonable de los mismos. Dichos beneficios son los derivados del ahorro en compras, gastos de mantenimiento y tiempo extraordinario en el pago de la nómina. Sin demérito de los beneficios mencionados anteriormente, ha de considerarse que existen otra serie de beneficios no financieros que bien pueden incidir notoriamente en los criterios de aceptación del proyecto.

De igual manera, se consideró que los beneficios identificados se capitalizarán una vez concluida la implementación del programa respectivo y hasta un año después, de forma tal que en los flujos financieros aparecerían consignados en el periodo 4 y siguientes. Con dicho panorama, se esperaría una cuantía total de ₡120,320 millones (equivalente a aproximadamente \$167.05 millones) durante los 10 años de proyección y en donde el que tiene mayor representatividad es el relacionado con las compras, pues representa un 79.24% del total de los beneficios definidos. El valor presente de la totalidad de ellos se estimó en ₡54,730 millones, según se detalla seguidamente:

Ilustración N°70. Resumen de beneficios financieros

Valor presente de los beneficios financieros

En millones de colones

Beneficio	Monto nominal										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ahorro en compra de materiales y suministros	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 11,972.60	₡ 12,522.02	₡ 13,071.43	₡ 13,620.85	₡ 14,170.27	₡ 14,719.69	₡ 15,269.11	₡ 95,345.98
Ahorro en gastos de mantenimiento	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 2,686.12	₡ 2,883.47	₡ 3,080.83	₡ 3,278.18	₡ 3,475.54	₡ 3,672.90	₡ 3,870.25	₡ 22,947.29
Ahorro en pago de tiempo extraordinario (proceso de nómina)	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 254.64	₡ 266.30	₡ 277.96	₡ 289.61	₡ 301.27	₡ 312.92	₡ 324.58	₡ 2,027.28
Total por año	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 14,913.36	₡ 15,671.79	₡ 16,430.22	₡ 17,188.65	₡ 17,947.08	₡ 18,705.51	₡ 19,463.94	₡ 120,320.54
Tipo de cambio de referencia	₡ 597.29	₡ 615.86	₡ 635.00	₡ 654.75	₡ 675.10	₡ 696.09	₡ 717.73	₡ 740.05	₡ 763.05	₡ 786.78	
Equivalencia en dólares -millones-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.78	\$ 23.21	\$ 23.60	\$ 23.95	\$ 24.25	\$ 24.51	\$ 24.74	\$ 167.05
Valor presente de los beneficios	₡54,730.42										

Fuente: PwC

Relación beneficio/costo

De la combinación de los costos ofertados por los proveedores y de los beneficios esperados, se definió una primera aproximación al escenario financiero bajo el cual se desarrollaría el Plan de Innovación, en lo concerniente al ERP.

Como forma de realizar un análisis comparativo de las propuestas se realizó un análisis costo beneficio de los escenarios, este consistió en la realización de una razón del valor obtenido del VAC de la propuesta y el valor presente del beneficio.

Ilustración N°71. Comparación de valores presentes de beneficios y costos

Comparación de valores presentes de beneficios y costos

En millones de colones

<i>Proveedor</i>	<i>VAC costos</i>	<i>Valor presente beneficios</i>	<i>Razón Beneficio/costo</i>	
			<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
ERP-8 Innova	₡ 17,532.82	₡ 54,730.42	₡ 37,197.60	312.16%
ERP-6 GBM	₡ 28,167.11	₡ 54,730.42	₡ 26,563.31	194.31%
ERP-3 SAP	₡ 34,153.59	₡ 54,730.42	₡ 20,576.83	160.25%
ERP-1 SAP	₡ 35,915.80	₡ 54,730.42	₡ 18,814.62	152.39%
ERP-4 SAP	₡ 39,363.16	₡ 54,730.42	₡ 15,367.25	139.04%
ERP-2 SAP	₡ 41,125.37	₡ 54,730.42	₡ 13,605.05	133.08%
ERP-5 SAP	₡ 43,045.42	₡ 54,730.42	₡ 11,685.00	127.15%
ERP-7 CESA	₡ 102,162.28	₡ 54,730.42	₡ (47,431.86)	53.57%

Fuente: PwC

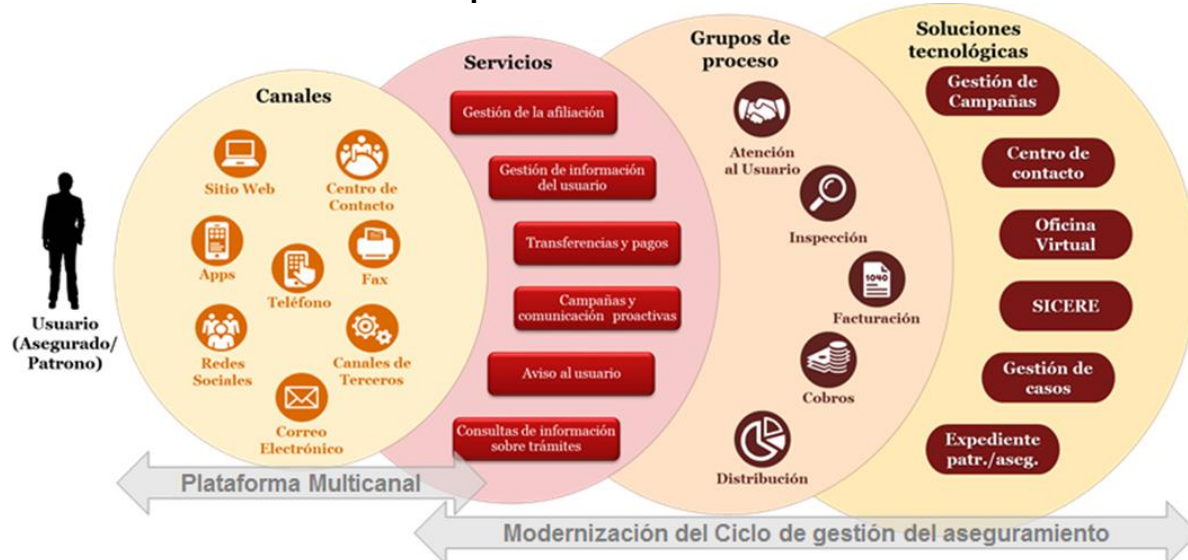
Tal y como se desprende de la tabla, en las condiciones y premisas descritas, los beneficios superarían los costos (en 7 de 8 ofertas), con razones beneficio/costo que van desde los 312.16% al 127.15% (solo en uno de los escenarios los costos superaría en un 86.66% los beneficios esperados).

Siendo que los beneficios son uniformes en cualquier escenario y por tanto para cada uno de los proveedores, y el costo ofertado por los proveedores es el elemento variable, se tuvo que la mejor relación entre el beneficio y el costo de la plataforma fue la presentada por la empresa Innova 360, con un margen neto de ₡37,197 millones, en tanto que la opción de mayor valor económico (la ofrecida por la empresa CESA) presentó un margen negativo de ₡47,431 millones. GBM por su parte, fue el segundo mejor margen, con ₡26,563 millones, en tanto que SAP, en sus cinco alternativas, ofreció niveles muy aceptables de margen, toda vez que su promedio es de ₡16,009 millones.

Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal

Para la realización del caso de negocio, los programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y la Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal han sido visionados integralmente y de acuerdo con el nuevo modelo de los procesos del Ciclo, el cual incluye como parte integral el proceso de “Atención al usuario / Gestión de Casos”; esto plantea la necesidad de sustentar de manera efectiva el relacionamiento con varios segmentos de usuarios (patronos, asegurados, entre otros). En la siguiente ilustración se muestra el marco conceptual que integra elementos de estos dos programas.

Ilustración N°72. Marco conceptual de elementos en el alcance del caso de negocio



Fuente: PwC

Para la valoración de condiciones de mercado (RFI), personal de la CCSS revisaron los requerimientos planteados para el Ciclo de Gestión del Aseguramiento y se estimó el esfuerzo asociado a la modernización del SICERE tomando como base los sistemas y tecnologías existentes en la Institución. La siguiente tabla presenta la estimación, derivada de una revisión de los requerimientos de automatización de los procesos meta por parte de expertos de la Institución en los sistemas que soportan el ciclo de gestión del aseguramiento.

Ilustración N°73. Modernización del SICERE – Estimación del esfuerzo

Grupo de requerimientos	Cantidad recursos	de	Cantidad días	de	Días hombre
Afiliación/Inspección	3		160		480
Facturación	3		198		594
Reportes	1		132		132
Cobros	3		132		396
Ejecución de la Cobranza	4		198		792
Administración de Abogados Externos	3		132		396
Distribución	2		66		132
Creación y Gestión de Casos	3		198		594
Administración y Seguimiento de Casos	3		88		264
Reportes	4		132		528
Oficina Virtual	3		132		396
Generación de Planillas Adicionales en Línea (por Autoservicio.)	3		88		264
Solicitud de Anulación de adeudos en Línea (por Autoservicio)	3		198		594
Emisión de Certificación de Adeudos (Estado de Cuenta o Patrono al Día)	2		22		44
Validación de Adscripción a EBAIS o Centro Salud	2		44		88
Validación de Derechos (Orden Patronal)	2		66		132

Fuente: CCSS

En concordancia con lo anterior, dicho esfuerzo pudo ser cuantificado a la luz de costos provistos por la Dirección de Tecnologías de Información, en el sentido de que la hora profesional puede ser tasada en la suma de \$35.45 (equivalente a ₡19,916.16), que corresponde al costo de ofertas precalificadas que consideran un 70% de desarrollo Oracle y 30% de análisis y diseño.

Así las cosas, el costo esperado fue de ₡928.25 millones, tomando en consideración que sería desarrollado al inicio del proyecto y cuya duración no sería superior a un año, según se detalla a continuación.

Ilustración N°74. Modernización del SICERE – Costo total del esfuerzo

Grupo de requerimientos	Días hombre	Total de horas	Costo Total -millones de colones-
Afiliación/Inspección	480	3,840	₡76.48
Facturación	594	4,752	₡94.64
Reportes	132	1,056	₡21.03
Cobros	396	3,168	₡63.09
Ejecución de la Cobranza	792	6,336	₡126.19
Administración de Abogados Externos	396	3,168	₡63.09
Distribución	132	1,056	₡21.03
Creación y Gestión de Casos	594	4,752	₡94.64
Administración y Seguimiento de Casos	264	2,112	₡42.06
Reportes	528	4,224	₡84.13
Oficina Virtual	396	3,168	₡63.09
Generación de Planillas Adicionales en Línea (por Autoservicio.)	264	2,112	₡42.06
Solicitud de Anulación de adeudos en Línea (por Autoservicio)	594	4,752	₡94.64

Grupo de requerimientos	Días hombre	Total de horas	Costo Total -millones de colones-
Emisión de Certificación de Adeudos (Estado de Cuenta o Patrono al Día)	44	352	€7.01
Validación de Adscripción a EBAIS o Centro Salud	88	704	€14.02
Validación de Derechos (Orden Patronal)	132	1,056	€21.03
Total	5,826	46,608	€928.25

Fuente: PwC con datos de la CCSS

De dichos costos, el 53.24% se encuentra concentrado en 5 de los 16 componentes del esfuerzo, siendo el más representativo la “Ejecución de la cobranza” con un 13.59%. En segundo lugar, se ubicó “facturación”, “creación y gestión de casos” y la “solicitud y Anulación de adeudos en Línea (por Autoservicio)”, cada uno con un 10.20% del total del costo. Finalmente, con un 9.06% se ubicó el rubro de “reportes”.

Las empresas SAP, Oracle y Microsoft fueron las tres soluciones valoradas en este estudio. En el caso de SAP, se contó con la participación del fabricante, así como el aporte de uno de sus partner: GBM. Mientras que, en el caso de Oracle, el fabricante no participó en este estudio, sino solicitó el apoyo de dos de sus partner: INNOVA 360 y Grupo CESA, donde este último participó en figura de consorcio con In Motion Servicios. Por último, en el caso de Microsoft, se contó con la colaboración del fabricante.

Ilustración N°75. Atención Integrada al Usuario – Información general de empresas participantes en el estudio

Información	SAP de Costa Rica S.A. (SAP)	GBM de Costa Rica S.A. (GBM)	Consortio Grupo CESA - In Motion Servicios S.A. (CESA)	Innova Trecientos Sesenta S.A. (INNOVA 360)	Microsoft de Centroamérica S.A. (Microsoft)
Ubicación	Oficentro Plaza Tempo, Lobby A, piso 4, al lado de Hospital CIMA, Escazú, San José	Edificio GBM, Paseo Colón, calles 28-30	Avenida Apoquindo 4499, piso 11, Las Condes, Santiago, Chile	Centro de Negocios Trilogía, Edificio No. 1, Escazú, San José	Oficentro Plaza Roble, Edificio El Patio, piso 2, Escazú, San José
Contacto	Nombre: Marcel Donoso Correo: marcel.donoso@sap.com Teléfono(s): (+506) 2208-2600, (+506) 7203-4264	Nombre: Christian Rodríguez, Luis Silva, Luis Araya, Marco Castro Correo: chrodriguez@gbm.net, luis.silva@gbm.net, laraya@gbm.net, macastro@gbm.net Teléfono(s): (+506) 2284-3999 Fax: (+506) 2233-2352	Nombre: Lina María Gutiérrez Zambrano Correo: lgutierrez@grupoinm otion.com Teléfono (s): (+57) 3174358710	Nombre: Miguel Bermúdez Ramírez Correo: mbermudez@innova 360.biz Teléfono (s): 7105- 0360, 7102-9089	Nombre: Carlos Bermúdez, Randall Barboza Correo: carlos.bermudez@mi crosoft.com, rabarboz@microsoft. com Teléfono (s): (+506) 2201-1100, (+506) 2201-1017, (+506) 2201-1108

Información	SAP de Costa Rica S.A. (SAP)	GBM de Costa Rica S.A. (GBM)	Consortio Grupo CESA - In Motion Servicios S.A. (CESA)	Innova Trecientos Sesenta S.A. (INNOVA 360)	Microsoft de Centroamérica S.A. (Microsoft)
Sitio Web	http://go.sap.com/index.html	http://www.gbm.net/	http://www.grupoinmotion.com/es/ http://www.grupoces.com/	http://innova360.biz/	https://www.microsoft.com/centroamerica/casos/caso_sugeval.aspx https://www.microsoft.com/es-cr/
Tamaño	SAP cuenta con más de 79,000 empleados a nivel mundial y con oficinas en más de 150 países	GBM cuenta con 400 empleados y con oficinas en Paseo Colón, Lindora y Fórum	CESA cuenta con 120 colaboradores en la región y con oficinas físicas en Costa Rica como sede principal, Guatemala, Honduras, Panamá y con representación en México, El Salvador, Nicaragua	INNOVA 360 cuenta con 38 empleados y alrededor de 100 profesionales dedicados al proyecto a partir del modelo de consorcio	Microsoft Corporation cuenta con 118,584 empleados y con más de 150 oficinas en todo el mundo
Años en el negocio	44 años	Más de 60 años	Cesa cuenta con más de 40 años In Motion cuenta con 22 años	5 años	Microsoft Corporation cuenta con 41 años
Años de actividad en Costa Rica	44 años	Más de 60 años	Cesa cuenta con más de 40 años In Motion cuenta con 22 años	5 años	Microsoft de Centroamérica cuenta con 20 años
Representación y capacidad de actuación en Costa Rica	SAP es una subsidiaria directa de SAP SE y tiene capacidad de actuación completa en Costa Rica para la venta de todos los bienes y servicios de SAP	GBM de Costa Rica S.A. será el proveedor responsable, cédula de personería jurídica: 3-101-003252	CESA como figura de consorcio, proveedor e integrador en Costa Rica, persona jurídica responde el RFI CESA, cédula de personería jurídica: 3-101-020660, con el implementador In Motion S.A.	Apoderado generalísimo sin límite de suma	Microsoft es una empresa domiciliada en Costa Rica, como una sociedad anónima, con cédula de personería jurídica 3-101-1489960, número de Proveedor de la Caja 28673. El apoderado Generalísimo es el señor Carlos Flores Figueroa

Fuente: PwC

Con el objetivo de valorar las soluciones y su idoneidad para satisfacer los requerimientos de la CCSS para la atención integrada al usuario, se les solicitó a los proveedores participantes proporcionar información sobre cómo sus productos atienden los requerimientos definidos. Con base en la información suministrada por los proveedores y recopilada en el mercado, se generó un análisis que se resume en la siguiente tabla.

Ilustración N°76. Atención Integrada al Usuario – Resumen de valoración de soluciones

Evaluación			SAP		ORACLE		Microsoft	
Criterio de evaluación	Base de evaluación	Peso de evaluación	Resultado obtenido	Puntaje obtenido	Resultado obtenido	Puntaje obtenido	Resultado obtenido	Puntaje obtenido
Cobertura de requerimientos			Calificación	97.83	Calificación	89.18	Calificación	71.32
Cobertura de requerimientos funcionales y técnicos			97.83	97.83	89.18	89.18	71.32	71.32
Centro de contacto (atención al usuario)	61 requerimientos	10%	59.75	9.80	56.75	9.30	56.50	9.26
Gestión de Casos	55 requerimientos	10%	54.75	9.95	52.00	9.45	48.50	8.82
Campañas	7 requerimientos	5%	7.00	5.00	6.75	4.82	7.00	5.00
Oficina Virtual	88 requerimientos	15%	85.75	14.62	80.25	13.68	76.75	13.08
Plataforma Multicanal	189 requerimientos	35%	181.75	33.66	159.00	27.78	65.75	12.18
Requerimientos Técnicos	109 requerimientos	20%	108.75	19.95	104.75	19.22	101.50	18.62
Auditoría	35 requerimientos	5%	34.00	4.86	34.50	4.93	30.50	4.36
Perfil de solución			Calificación	85.00	Calificación	85.00	Calificación	100.00
Capacidades de la solución			85.00	85.00	85.00	85.00	100.00	100.00
La solución debe soportar nativamente la multicanalidad, sin que esto requiera desarrollos o integraciones personalizadas para la CCSS	15.00%		Las demos confirman esta funcionalidad	15.00	Las demos confirman esta funcionalidad	15.00	Las demos confirman esta funcionalidad	15.00
La solución debe estar en capacidad de utilizar como base de datos Oracle RDBMS 11g o superior, o bien Microsoft SQL Server 2008 o superior	15.00%		Oracle 12 SQL Server 2012	15.00	Oracle SQL Server	15.00	Oracle SQL Server	15.00
La solución debe estar implementada a nivel mundial en más de 100 instituciones de gobierno o empresas	15.00%		La fuente del fabricante indica 131 referencias a nivel latinoamericano	15.00	La fuente del fabricante indica cerca de 4,000 referencias a nivel mundial	15.00	La fuente del fabricante indica más de 7,500 referencias a nivel mundial	15.00
La solución debe estar implementada a nivel regional en 3 o más instituciones del sector gobierno o empresas	15.00%		La fuente del fabricante indica 2 referencias	0.00	Los proveedores no indican	0.00	La fuente del fabricante indica 3 referencias	15.00
La solución debe soportar inicialmente 100 usuarios internos y contar con capacidad para escalar a menos a 1,000 usuarios internos sin software o aditamentos adicionales	15.00%		Los proveedores expresan que la solución cumple	15.00	Los proveedores expresan que la solución cumple	15.00	El proveedor expresa que la solución cumple	15.00
La solución debe demostrar una permanencia en el mercado internacional por más de 3 años	15.00%		Más de 16 años	15.00	Cerca de 19 años	15.00	Cerca de 14 años	15.00
El componente de interface con el usuario debe funcionar como mínimo en Windows	10.00%		Las demos confirman esta funcionalidad	10.00	Las demos confirman esta funcionalidad	10.00	Las demos confirman esta funcionalidad	10.00

Fuente: PwC

Los proveedores revisaron los requerimientos e indicaron para cada requerimiento si este sería cubierto por sus productos, atendido con algunos desarrollos sobre sus productos, si requiere desarrollos completos o si no es cubierto. En el caso de SAP y el de Microsoft, se tomó en cuenta las respuestas emitidas por el fabricante. Sin embargo, en el caso de Oracle, CESA e INNOVA 360 aportaron respuestas por separado, por lo que para el análisis se tomó en consideración la peor calificación en cada grupo de requerimientos obtenida por CESA o INNOVA 360, con el objetivo de asegurar que la solución propuesta tenga la cobertura mínima de los requerimientos.

En total se definieron 580 requerimientos funcionales y técnicos para la solución requerida para la "Atención Integrada al Usuario", de los cuales 544 son requerimientos obligatorios y 36 son requerimientos opcionales. Seguidamente se muestra la nota de cumplimiento obtenida por cada una de las soluciones, con base en su cobertura sobre los 544 requerimientos obligatorios.

Ilustración N°77. Atención Integrada al Usuario – Cobertura de requerimientos funcionales y técnicos

Requerimientos funcionales y técnicos		Nota de cumplimiento		
Grupo de requerimientos	Total de requerimientos obligatorios	SAP	ORACLE	Microsoft
Centro de Contacto (Atención al Usuario)	61	59.75	56.75	56.50
Gestión de Casos	55	54.75	52.00	48.50
Campanías	7	7.00	6.75	7.00
Oficina Virtual	88	85.75	80.25	76.75
Plataforma Multicanal	189	181.75	150.00	65.75
Requerimientos Técnicos	109	108.75	104.75	101.50
Auditoría	35	34.00	34.50	30.50
Total	544	531.75	485.00	386.50

Fuente: PwC

La solución SAP tuvo una nota de 531.75, donde 93.57% de los requerimientos podrían ser cubiertos por sus productos, 5.33% de los requerimientos podrían ser atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, un 0.37% de los requerimientos demandan desarrollos completos, y 0.74% de los requerimientos no son cubiertos.

La solución Oracle tiene una nota de 485, donde 65.07% de los requerimientos pueden ser cubiertos por sus productos, 31.99% de los requerimientos podrían ser atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, 0.18% de los requerimientos demandan desarrollos completos, y 2.76% de los requerimientos no son cubiertos.

La nota obtenida por Microsoft es 386.5, donde 52.57% de los requerimientos pueden ser cubiertos por sus productos, 24.63% de los requerimientos pueden ser atendidos por sus productos con algunos desarrollos puntuales, 0.37% de los requerimientos no son cubiertos, y 22.43% de los requerimientos no cuentan con respuesta.

La estructuración de los programas “Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento” e “Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal” considera tres grandes elementos:

- Esfuerzo institucional para la modernización del SICERE.
- Atención integrada al usuario.
- Plataforma de Multicanalidad.

El primero de ellos fue desarrollado anteriormente, en el cual se estima que el esfuerzo a desarrollar por parte de la institución equivale a un total de 46,608 horas hombre, correspondientes a ₡928.25 millones.

Por su parte, el levantamiento de la información financiera requerida para el elemento de “Atención Integrada al Usuario” se compone de seis ofertas en las cuales se muestra el valor actualizado de costos presentados por los cinco proveedores, según se muestra en la siguiente tabla.

Ilustración N°78. Atención Integrada al Usuario – Valor actualizado de costos según alternativa de los proveedores

Resumen de propuestas de proveedores

Valor actualizado de costos

Atención Integrada al Usuario

<i>Escenario</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Alternativa RFI</i>	VAC	
			<i>-millones de colones-</i>	<i>-millones de dólares-</i>
SIC-1	SAP	On Premise + Cloud	₡ 2,325.48	\$ 4.16
SIC-3	GBM	On Premise	₡ 2,503.41	\$ 4.67
SIC-6	Microsoft	Cloud	₡ 3,281.75	\$ 6.29
SIC-2	SAP	On Premise + Cloud + UDD	₡ 5,445.55	\$ 10.16
SIC-5	Innova 360	Cloud	₡ 6,649.10	\$ 13.06
SIC-4	CESA	On Premise + Cloud	₡ 7,376.49	\$ 15.13

Fuente: PwC

Los valores actualizados de costos que se muestran en la tabla anterior no deben ser interpretados como propuesta específica final y definitiva, ya que pueden existir elementos de carácter técnico que estén incluidos en unas ofertas.

Plataforma Multicanal

La solicitud de información relacionada con el componente de “Plataforma Multicanal” buscó conocer las soluciones tecnológicas existentes en el mercado que puedan apoyar plataformas de servicio multicanal de la CCSS, donde se contó con la participación de tres empresas. A continuación, se presentó información general de cada una de las empresas participantes.

Ilustración N°79. Plataforma Multicanal – Información general de empresas participantes

Información	Continex	Netway	Tigo
Ubicación	Diagonal a la Estación de Bomberos, Rohmoser, San José	Avenida 18, calle 59, Don Bosco, Montes de Oca, San José	Forum 2 Office Park, Building D, tercer piso, San José
Contacto	Nombre: Iván Jiménez Correo: ijimenez@continex.net Teléfono: (+506) 2549-9046	Nombre: Fabrizio Guadagnin Correo: fguadagnin@netway-group.com Teléfono: (+506) 2524-2324	Nombre: Jessica Romero Correo: jessica.romero@tigo.co.cr Teléfono: (+506) 4031-3276
Sitio Web	http://www.continex.net/	http://www.netway-group.com/	http://www.tigobusiness.cr/

Fuente: PwC

El levantamiento de la información financiera requerida para el componente de “Plataforma Multicanal” se compuso de cuatro ofertas en las cuales se muestra el valor actualizado de costos presentados por tres proveedores.

Ilustración N°80. Plataforma Multicanal – Valor actualizado de costos según alternativa de los proveedores

Resumen de propuestas de proveedores

Valor actualizado de costos

Plataforma Multicanalidad

Escenario	Proveedor	Alternativa RFI	VAC	
			-millones de colones-	-millones de dólares-
MUL-1	Tigo	Plataforma multicanal Avaya	₡ 267.36	\$ 0.48
MUL-2	Netway	Plataforma multicanal Cisco	₡ 331.23	\$ 0.59
MUL-3	Tigo	Plataforma multicanal Avaya	₡ 384.64	\$ 0.69
MUL-4	Continex	Plataforma multicanal Avaya	₡ 981.90	\$ 1.83

Fuente: PwC

Plan de realización de beneficios y riesgos

Para valorar la efectividad del desarrollo del Portafolio de Innovación fue fundamental establecer un *Plan de Realización de Beneficios*, por medio del cual la Institución pudiera verificar que, conforme se van ejecutando las acciones, los cambios planteados están alcanzando los resultados esperados.

Por consiguiente, se desarrolló un plan para la gestión de la realización de beneficios, con el objetivo de asegurar que la implementación del Portafolio de Innovación genere los resultados estratégicos esperados.

Para realizar el análisis de la materialización de beneficios del Portafolio de Innovación se consideraron las actividades descritas a continuación.

Ilustración N°81. Metodología para el análisis de beneficios



Fuente: PwC

Bajo este contexto, para la realización de beneficios del Portafolio de Innovación, se consideró un modelo fundamentado en la Metodología Transform[®], propietaria de PwC, la cual ofrece una visión integral de los elementos clave que supone la realización de un Plan de Beneficios.

Mediante el modelo se identificó el perfil de los beneficios, dependencias, actividades a realizar para alcanzar la meta de estos, así como las responsabilidades para su realización y medición. Por otro lado, dentro del estudio se identificaron una serie de beneficios, los cuales fueron validados por cada uno

de los 5 grupos de procesos: Finanzas, Logística, Operaciones, Nómina, Gestión del aseguramiento.

Con los beneficios identificados y el establecimiento de la línea base de estos, se procedió a realizar un análisis de los beneficios, tanto cualitativos como cuantitativos, para cada uno de los programas (Implementación y Consolidación del ERP, Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal).

Estrategia para el monitoreo y medición de beneficios

El desarrollo del Portafolio de Innovación está diseñado para entregar a la CCSS valor agregado que conduzca a una transformación exitosa y contribuya con el logro de sus objetivos estratégicos. Para valorar la efectividad de este proceso de transformación ha sido fundamental establecer un Plan de Realización de Beneficios, por medio del cual la Institución podrá verificar que los cambios planteados están siendo ejecutados y se alcanzan los resultados esperados.

La Gestión de la Realización de Beneficios es un proceso a través del cual los beneficios potenciales que se identifican en el Caso de Negocio se ejecutan realmente; de manera que su principal objetivo es asegurar que la implementación del Portafolio de Innovación genera los resultados estratégicos esperados, a través de la medición de la meta planteada.

La Realización de Beneficios debe ir más allá de la administración de cada uno de los proyectos, requiere de un seguimiento proactivo de la implementación de los programas, la eficacia del cambio y el logro de los resultados. Es por esto que la gestión del cambio debe realizarse en paralelo, ya que los beneficios no pueden lograrse sin estimular en los involucrados el cambio que requiere la Institución. Por lo tanto, debe existir un fuerte vínculo entre la gestión del cambio y la realización de beneficios.

Es importante considerar que, el periodo de realización de los beneficios varía de acuerdo con la meta planteada y al tiempo requerido para que las personas impactadas asimilen el proceso de aprendizaje de los nuevos procesos meta y soluciones tecnológicas. Es por esto que este periodo de realización se extiende más allá del tiempo de ejecución de los proyectos del Portafolio.

Ilustración N°82. Modelo de Realización de Beneficios



Fuente: PwC

Beneficios identificados

En línea con el análisis de procesos realizado en las distintas etapas de la Fase Cero, se determinaron una serie de beneficios que muestran el impacto positivo que trae consigo la implementación de los programas del Portafolio de Innovación. Estos beneficios han sido identificados tanto para el programa de Implementación y Consolidación del ERP como para la integración de los programas de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal.

Existen cinco beneficios que por su naturaleza cubren la totalidad de los programas, por lo tanto, han sido definidos en ambos apartados.

Beneficios para el programa de Implementación y Consolidación del ERP

La implementación y consolidación del ERP conllevó una serie de beneficios para la institución en cuanto a su gestión financiera, administrativa y logística; que a su vez contribuyen (directa e indirectamente) con una mejora en los servicios de salud que ofrece la CCSS a sus usuarios.

Bajo este contexto, se identificó una lista de potenciales beneficios que usualmente se generan como resultado de la implementación de soluciones ERP, y que fueron sometidos a validación con los equipos de trabajo de la CCSS por medio de sesiones de trabajo. Como parte de estas sesiones, se identificó cuáles beneficios consideraban de relevancia para la institución, dando como resultado el análisis de beneficios que a continuación se detalla.

Ilustración N°83. Beneficios Financieros del Programa de Implementación y Consolidación del ERP

Código	Beneficio	Impacto	Complejidad
B02	Ahorro en compras institucionales	Alto	Alta
B03	Disminución de costos de combustible	Medio	Alta
B04	Disminución de costos de mantenimiento	Alto	Alta
B05	Disminución de costos de transporte	Medio	Alta
B17	Reducción del tiempo extraordinario dedicado a procesos manuales de planilla	Medio	Alta

Fuente: PwC

Desde la perspectiva de prioridad, se realizó una evaluación de impacto y complejidad de cada uno de los beneficios identificados. En cuanto al impacto, los ahorros en compras institucionales y los costos de mantenimiento tienen la capacidad de impactar significativamente las operaciones de la CCSS y resultan cruciales para el éxito del retorno sobre la inversión. Esto implica que estos dos beneficios son los que debe darse un mayor seguimiento para asegurar su realización según lo planificado.

Aunado a los beneficios financieros, se identificó un conjunto importante de beneficios de tipo cualitativo, que responden a las necesidades de mejora de los diferentes procesos en alcance; y que cubren aspectos de eficiencia, mejor rendición de cuentas y capacidad de control, integración de soluciones e información, trazabilidad de los procesos, automatización, entre otros. Los beneficios cualitativos identificados, se resumen en la siguiente tabla.

Ilustración N°84. Beneficios Cualitativos del Programa de Implementación y Consolidación del ERP

Código	Beneficio	Impacto	Complejidad
B01	Adecuado costeo de la manufactura (costo unitario, planificado y real por bienes y/o servicios)	Medio	Alta
B06	Reducción de errores en planilla	Medio	Alta
B07	Integración de la cadena de abastecimiento	Medio	Alta
B08	Integración del costeo de manera transversal a las operaciones de la Institución	Medio	Alta
B09	Optimización de la gestión y control presupuestario	Bajo	Alta
B10	Planificación de la producción integrada con programación de compras	Bajo	Alta
B11	Planificación del mantenimiento	Medio	Alta
B12	Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas	Bajo	Alta
B13	Proceso colaborativo de planificación de la demanda	Bajo	Alta
B14	Proceso integrado de la gestión de activos fijos	Medio	Alta
B15	Registro integrado y automatizado del proceso de Contabilidad	Medio	Media
B16	Soporte integral al proceso de recursos humanos	Bajo	Alta
B21	Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua	Bajo	Alta
B22	Incorporación de las mejores prácticas de procesos reconocidas a nivel mundial	Medio	Alta
B23	Mayor eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales	Medio	Alta
B24	Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación	Bajo	Media
B25	Sistemas integrados con actualización en línea y mayores facilidades para el uso de la información	Medio	Media

Fuente: PwC

Como puede observarse, la mayoría de los beneficios poseen una complejidad alta, es decir, pueden comenzar a materializarse una vez que se finalice la implementación de la solución y se supere la curva de aprendizaje en el uso de esta, ya que por su naturaleza su periodo de realización es de largo plazo. Esto implica que son beneficios que podrán ser percibidos hasta después del año 3. En cuanto al impacto, si bien es cierto que la mayoría de los beneficios tienen la capacidad de influir significativamente sobre las operaciones de la CCSS, también existen beneficios de menor impacto, que, aunque no son prioritarios ofrecen la posibilidad de visualizar cambios y mejoras en los procesos meta. Por lo tanto, es

necesario focalizarse en primer lugar en los beneficios: B15 Registro integrado y automatizado del proceso de Contabilidad, B24 Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y B25 Sistemas integrados con actualización en línea, ya que estos al ser percibidos a mediano plazo pueden generar las mejoras planteadas. Posteriormente, los esfuerzos deberán orientarse al logro del resto de los beneficios.

Para brindar mayor claridad de cómo estos beneficios impactan las operaciones de los procesos financieros, logísticos y administrativos en el alcance del ERP, a continuación, se presenta un resumen de las mejoras potenciales que se darían como resultado del desarrollo del programa.

Ilustración N°85. Mejoras potenciales derivadas de los beneficios asociados con la implementación y consolidación del ERP

Proceso	Principales mejoras
Procesos financieros	
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión por resultados y rendición de cuentas • Programación a nivel de Unidad ejecutora y Servicio. • Políticas de rectoría integradas en el proceso automatizado • Control Presupuestario en línea • Aprobaciones electrónicas en línea • Monitoreo y control continuo, que permite el seguimiento continuo y proactivo de la ejecución presupuestaria en sus diferentes dimensiones • Provisión de funciones analíticas en línea sobre la información presupuestaria
Cuentas por Pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de cuenta por pagar integrado a la Contabilidad, lo cual facilita la trazabilidad de la información. • Control cruzado de pagos contra recibido y ordenado • Administración del flujo pagos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros al día por régimen • Estado resultados por centro costo • Estado de resultados por agregaciones
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de costos general y continua • Integración automática del costeo en todos los procesos relevantes; generando la información requerida para los análisis de costos. • Soporte para diferentes niveles de costeo, desde un estado de resultados general de costos, costeo para producción y pudiendo llegar hasta el costeo tipo ABC para costos Hospitalarios • Costeo de servicios sustantivos

Proceso	Principales mejoras
Activos y control de bienes	<ul style="list-style-type: none"> Integración desde la compra, proyecto y mantenimiento Administración de categorías de activos fijos, a través de Se mantendrá un catálogo de categorías de activos que recoge las cuentas contables asociadas, vida, método de depreciación, valor residual, entre otros; de forma que esta información queda asociada desde la solicitud de compra para que la recepción y alta del activo posterior pueda realizarla un proceso automatizado. Custodia y control de bienes Capitalización de activos en curso y proyectos Integración con Mantenimiento Depreciación por diferentes métodos
Administración del Portafolio de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Repositorio Único de Proyectos, que permita que se registren todos los proyectos institucionales de los diversos tipos, se agrupen según sea necesario y se les asocie información relevante para su gestión. Administración del Portafolio, lo que implica que podrán administrarse los programas y proyectos, optimizando rutas de ejecución, y visualizarse la utilización global de recursos, avances globales y otros elementos que permitan tener la visión completa y actualizada del portafolio. Integración con el control de la ejecución del proyecto. Posibilidad de contar con un conjunto de indicadores de desempeño para el seguimiento y control del portafolio.
Control y seguimiento a la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Integración a nivel de componente del proyecto, lo que permite el control por cada paquete de trabajo y que las imputaciones se realicen a este nivel. Control de costos del proyecto Capitalización total o parcial de los componentes del proyecto. Registro del avance físico del proyecto para efectos de contrastar contra la programación y contra la inversión realizada. La información financiera del proyecto estará disponible en línea para los responsables y entes fiscalizadores.
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación con la cuenta por pagar y cobrar Flujos de Efectivo (ingresos y egresos) actualizados en línea Generación de sugerencias de pagos automáticos Todos los movimientos que afectan caja son registrados en línea, o diariamente para contar con una disponibilidad precisa de efectivo Manejo automático de retenciones de impuestos
Procesos Logísticos	
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de planificación de la demanda colaborativo Consolidación y compra estratégica Política de precios estandarizada Proceso compra desconcentrado con rectoría centralizada Un mismo flujo para los diferentes tipos de compra. Afectación contable en línea y transparente Aprobaciones electrónicas inmediatas Herramientas para análisis de eficiencia interna Análisis del gasto en línea Administración de catálogos efectiva Control Presupuestario en línea Aprobaciones inmediatas digitales

Proceso	Principales mejoras
Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Integración de la cadena de abastecimiento Inventario detallado por lote y vencimientos Reabastecimiento y reposición de inventarios Múltiples metodologías de despacho Compra con plan de entrega distribuida Control del flujo de compras Visibilidad del inventario a nivel nacional Visibilidad de los procesos de compras a nivel nacional
Procesos Operativos	
Producción	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la producción integrada con programación de compras Visibilidad completa y actualizada del inventario central y en red Costos Unitario planificado y real por orden
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del mantenimiento integrado Soporte para diferentes tipos de mantenimiento Administración de contratos de mantenimiento con terceros Costeo de las órdenes de mantenimiento Control de Garantías Capitalización automática Historial detallado de mantenimiento y costos Información analítica para toma decisiones y estrategia de mantenimiento
Procesos de Nómina	
Nómina	<ul style="list-style-type: none"> Soporte integral al proceso de planificación y control de plazas Registro distribuido de Acciones de Personal y movimientos de nómina Autogestión de consultas y trámites masivos Gestión e histórico de las acciones de personal y expediente del colaborador Control detallado del tiempo trabajado y excepciones Cálculo de nómina dinámico Integración con presupuesto, contabilidad, costos, tesorería. Generación del cálculo de Liquidación

Fuente: PwC

Beneficios para los programas de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y de Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal

Los programas de Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal y Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento permiten mejoras al servicio al ciudadano (reducción de plazos, procesamiento en línea, integración de información, acceso al ciudadano a servicios a través de diferentes canales y mayores opciones de autoservicio, entre otros) y a una automatización integrada de los procesos que conformar el Ciclo de gestión de aseguramiento (conformando una cuenta por cobrar integrada y generalizando buenas prácticas de gestión que han tenido usos limitados).

Bajo este contexto, se establecieron los beneficios que podrían derivarse del desarrollo de ambos programas, los cuales se pueden visualizar en la siguiente tabla.

Ilustración N°86. Beneficios de los programas Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal y Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

Código	Beneficio	Impacto	Complejidad
B18	Ciclo integrado del aseguramiento	Medio	Media
B19	Integración de las normas y reglas del negocio en el proceso	Medio	Media
B20	Reducción de la dependencia de atención presencial y mayores posibilidades de autoservicio	Medio	Media
B21	Seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua	Bajo	Alta
B22	Incorporación de las mejores prácticas de procesos reconocidas a nivel mundial	Medio	Alta
B23	Mayor eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales	Medio	Alta
B24	Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación	Bajo	Media
B25	Sistemas integrados con actualización en línea y mayores facilidades para el uso de la información	Medio	Media

Fuente: PwC

Como puede observarse los beneficios del ciclo integrado del aseguramiento, la integración de las normas y reglas del negocio en el proceso, la reducción de la dependencia de atención presencial y mayores posibilidades de autoservicio y, los sistemas integrados con actualización en línea y mayores facilidades para el uso de la información; tienen no solo el mayor nivel de impacto en los resultados de los programas, sino que podrán ser realizados en el mediano plazo. Por este motivo, debe prestarse especial a su seguimiento y avances.

En cuanto a los beneficios relacionados con la incorporación de las mejores prácticas de procesos reconocidas a nivel mundial, la mayor eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales, así como el seguimiento y control para facilitar la gestión y la mejora continua podrán realizarse en el largo plazo, por cuanto requieren de la estabilización y madurez de las soluciones.

Para brindar mayor claridad de cómo estos beneficios impactan las operaciones de los procesos del ciclo de gestión del aseguramiento y la plataforma multicanal, a continuación, se presenta un resumen de las mejoras potenciales que se dan como resultado del desarrollo de ambos programas.

Ilustración N°87. Mejoras potenciales derivadas de los beneficios asociados con la implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal y la Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento

Proceso	Principales mejoras
Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo integrado Aseguramiento, considerando la mejora del servicio al cliente como prioridad • Experiencia del cliente sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan. • Expediente del patrono y asegurado integrado, el cual podrá ser accedido desde atención del usuario, inspección, facturación, cobros hasta pensiones. • Normatividad integrada al proceso, de manera que estas sean validadas automáticamente para asegurar la estandarización de prácticas y aplicación de normativa en todo punto de contacto de la CCSS. • Información 360 del patrono y asegurado, como el habilitador para la entrega de información precisa y oportuna al usuario. • Una sola cuenta por cobrar integral • Facturación del Estado detallada • Facilidad para lanzamiento de nuevos servicios o trámites • Transparencia al ciudadano • Autogestión Afiliación disponible 24/7 • Modelo de priorización de inspección automatizado basado en indicadores predictivos • Detección, monitoreo y seguimiento holístico (un solo esfuerzo, una sola inspección) • Incorporar herramientas de BI para detección de comportamientos y patrones • Conexión con otras instituciones para obtener variables correlacionadas o de apoyo al modelo • Vista 360 del Patrono y asegurado • Modelo predictivo de comportamiento de pago para aplicar cobranza preventiva • Calificación del caso para establecer prioridad y relevancia. • Propuesta de arreglo de pago proactiva con auto- formalización digital. • Pagos 24/7 y en varias vías de pago (efectivo, transferencia, entre otros) • Conexión con SUGEF para validar situación crédito de patronos y asegurados • Manejo de casos con alertas y plazos
Plataforma Multicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de canales de autogestión, potenciando el uso de multicanalidad para maximizar la accesibilidad a los servicios y la efectividad de los servicios. • Servicios 24/7 por medio de multicanalidad • Autogestión en línea para trámites masivos • Uso de canales para realización de campañas educativas, preventivas • Homologación de la experiencia del ciudadano al demandar servicios por diferentes canales

Fuente: PwC

Análisis de riesgos

Para efectos de garantizar una adecuada gestión de los riesgos asociados al Portafolio de Innovación se planteó un análisis mediante la ejecución de las siguientes acciones:

Ilustración N°88. Metodología para el análisis de riesgos



Fuente: PwC

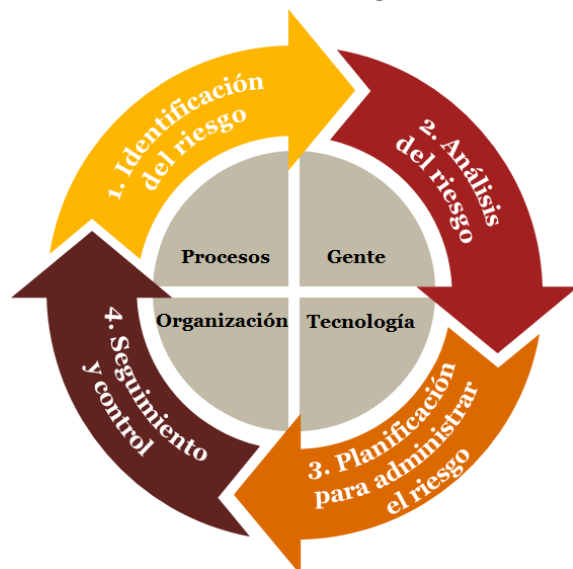
Para gestionar los riesgos, primeramente se utilizó como base el proceso y metodología definida como parte del proceso de Administración de Riesgos establecido en el Entregable 11: *Modelo de Administración del Portafolio*.

A partir de esta estrategia se procedió a la identificación y análisis de los posibles riesgos que se podrían presentar durante el ciclo del vida del Portafolio de Innovación; para lo cual se tomó en cuenta la definición de los programas y proyectos desarrollados en la Etapa 6: *Definición de Proyectos del Programa*, la información recabada de los RFI, así como la experiencia y conocimiento de los consultores de PwC en proyectos de esta naturaleza.

Estrategia para la gestión de riesgos

El Portafolio de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas no está exento a la materialización de diferentes riesgos, que provocan impactos positivos o negativos en su desarrollo. Para efectos de garantizar una adecuada gestión de los riesgos asociados al Portafolio de Innovación, se planteó la estrategia que se presenta a continuación.

Ilustración N°89. Estrategia para la administración de riesgos



Fuente: PwC

El proceso de valoración y administración de riesgos se estará llevando a cabo a lo largo de la ejecución del Portafolio y sus componentes (programas y proyectos), considerando las siguientes etapas:

Etapas 1: Identificación del riesgo

Consiste en determinar situaciones que pueden afectar al desarrollo del componente, provocando que no se pueda cumplir con los objetivos establecidos o no se logre generar los resultados esperados. Por consiguiente, es importante identificarlas y documentar sus características, de manera que el equipo de trabajo del componente cuente con el conocimiento y la capacidad para prevenir que estos eventos se presenten o efectuar acciones correctivas cuando estos se materialicen.

Etapas 2: Análisis del riesgo

El análisis de riesgos evalúa la probabilidad de ocurrencia y su impacto, esto provee información para conocer las características de cada riesgo, a fin de entender la prioridad de su tratamiento mediante la definición de acciones tanto preventivas como correctivas. La prioridad de cada riesgo permite al equipo de trabajo del componente del Portafolio reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

Etapas 3: Planificación para administrar el riesgo

Para realizar el Plan de Gestión de Riesgos se debieron definir acciones preventivas que actúan antes de que un evento no deseado suceda, acciones de detección que actúan en el momento en que un evento no deseado se presente, o acciones correctivas que actúan cuando un evento no deseado ocurre, de manera que se logre controlar los riesgos para potenciar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del componente del Portafolio, ya sea con recursos tanto internos como externos.

Etapas 4: Seguimiento y control

Controlar los riesgos corresponde a la implementación del Plan de Gestión de Riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del componente del Portafolio.

Riesgos identificados

Para lograr el desarrollo exitoso del Portafolio de Innovación fue fundamental contar con visibilidad de las principales situaciones de riesgo a las cuales se estaba expuesto; lo que permitió definir estrategias de tratamiento efectivas y para los riesgos de criticidad “extrema” o “muy alta” establecer planes de contingencia.

En este sentido, se identificaron los principales riesgos del Portafolio a partir del análisis de los riesgos identificados en el entregable de Definición de Proyectos, la información recabada en los estudios de mercado; así como la experiencia de la firma consultora en el diseño y desarrollo de proyectos de naturaleza similar. En total se registraron 68 riesgos, los cuales se clasificaron según el nivel, categoría, criticidad, proximidad y estrategia de tratamiento.

Los riesgos clave identificados se clasificaron en los siguientes niveles:

Portafolio: se refiere a los riesgos que pueden presentarse durante el desarrollo de cualquiera de los componentes del Portafolio (proyectos generales, proyectos de extensión, programas y proyectos).

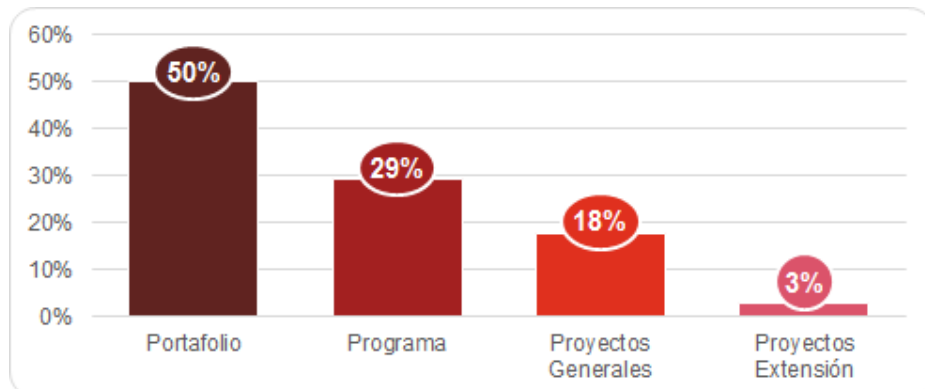
Programa: corresponde a los riesgos asociados con el desarrollo de un programa específico.

Proyectos generales: identifica los riesgos a los que están expuestos los proyectos que soportan y habilitan la gestión del Portafolio de Innovación, tales como Habilitar el modelo de administración del Portafolio, Habilitar la gestión de cambio

organizacional y Actualizar las funciones en línea con la implementación de los procesos y soluciones tecnológicas.

Proyectos de extensión: establece los riesgos relacionados con la ejecución de los proyectos que buscan ampliar el alcance a otros servicios y áreas de la Institución.

Gráfico N°4. Riesgos identificados por nivel



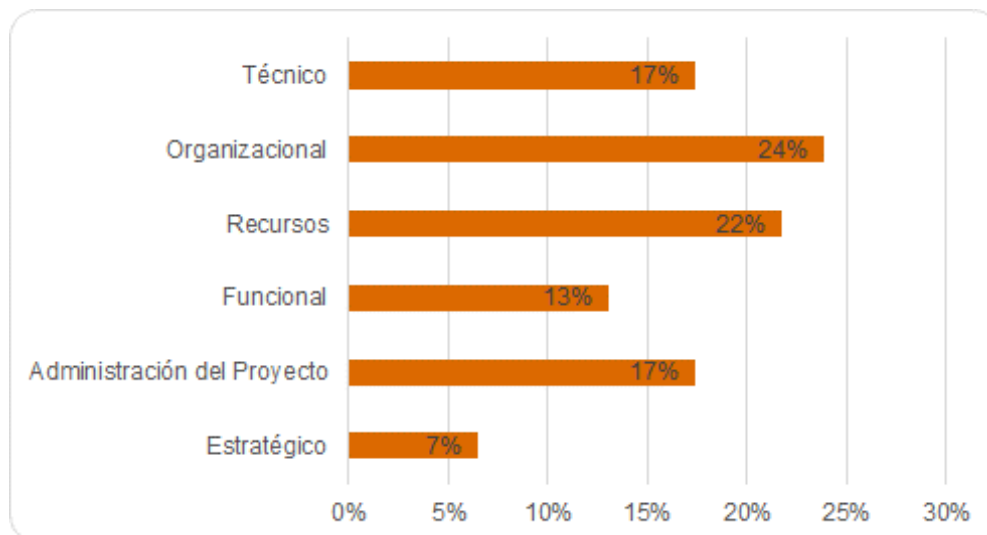
Fuente: PwC

Se observa que el 50% de los riesgos del proyecto están relacionados con el Portafolio, un 29% con los diferentes programas, mientras que solo un 18% y un 3% respectivamente corresponden a los riesgos de los proyectos generales y de extensión. A continuación, se procede a demostrar los resultados de este análisis, agrupados en cuatro categorías: a) Riesgos generales del Portafolio y de los proyectos generales; b) Riesgos del programa Implementación y Consolidación del ERP; c) Riesgos de los programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal; y d) Riesgos de los proyectos de extensión.

Riesgos generales del Portafolio y de los proyectos generales

Este análisis incluyó los riesgos generales identificados para el Portafolio de Innovación, también los riesgos determinados para los proyectos generales del Portafolio, que en conjunto suman 46 riesgos, según se muestra, la mayoría de los riesgos generales se centran en los temas organizacional y de recursos, con un 24% y un 22% respectivamente.

Gráfico N°5. Riesgos generales y de proyectos generales – Riesgos identificados por categoría

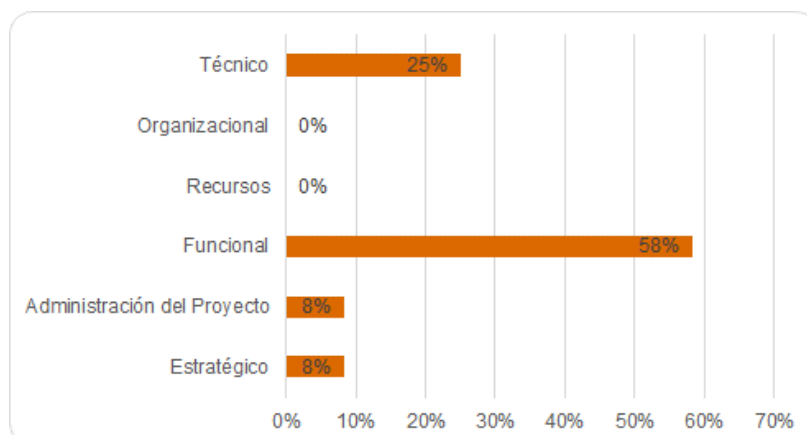


Fuente: PwC

Riesgos del Programa de Implementación y Consolidación del ERP

Este análisis incluye los 12 riesgos identificados para el Programa Implementación y Consolidación del ERP. Los riesgos se clasificaron de acuerdo con 6 categorías. El 58% de los riesgos de este programa se centran en el tema funcional.

Gráfico N°6. Riesgos del Programa Implementación y Consolidación del ERP – Riesgos identificados por categoría

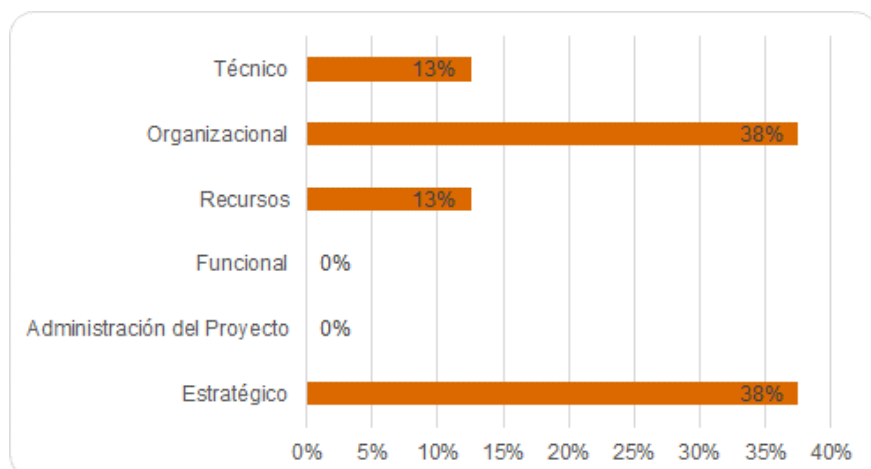


Fuente: PwC

Riesgos de los programas de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y de Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal

Este análisis incluyó los 8 riesgos identificados para los programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal. Los riesgos se clasificaron de acuerdo con 6 categorías. La mayoría de los riesgos de estos programas se centran en los temas organizacional y estratégico, con un 38% en ambos temas.

Gráfico N°7. Riesgos de los programas Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento e Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal – Riesgos identificados por categoría

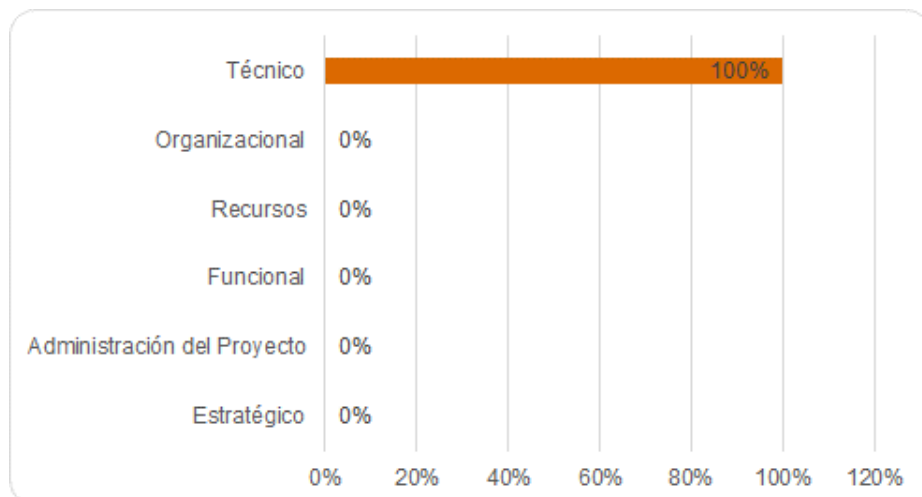


Fuente: PwC

Riesgos de los proyectos de extensión

Este análisis incluyó los 2 riesgos identificados para los proyectos de extensión del Portafolio de Innovación. Los riesgos se clasificaron de acuerdo con 6 categorías. El 100% de los riesgos se centran en el tema técnico.

Gráfico N°8. Riesgos de proyectos de extensión – Riesgos identificados por categoría



Fuente: PwC

3.14. Elaboración de términos de referencia para contratación de implementadores de soluciones.

La preparación de términos de referencia constituyó un elemento que permitió orientar y organizar procesos de contratación que complementan y apoyan los diseños, estrategias y proyectos identificados y definidos a lo largo de la contratación.

La elaboración de los términos de referencia para la adquisición e implementación de soluciones planteadas dentro del Portafolio de Innovación se fundamentó en componentes técnicos que están basados en los productos y entregables generados en la Fase 0 y consideraciones generales sobre contratación administrativa.

Conforme a lo anterior, para los términos de referencia preparados, se definió una estructura que permitió identificar contenidos aportados por PwC, que cubren temas clave sobre el alcance, estrategias y condiciones de admisibilidad, y otros contenidos que debe aportar la Institución, para cubrir los temas generales de contratación o criterios e información que no está disponible en el contexto de la Fase 0; en varios casos, se aportan elementos de ejemplo o complementarios, que la Institución puede utilizar para acelerar u orientar definiciones de este último grupo.

Para el Programa de Implementación y Consolidación del ERP se definieron términos de referencia que cubren los alcances del proyecto medular, integrando elementos de varios entregables, así como consideraciones de estrategia recientes, revisados durante la preparación de estos.

Para el Programa de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento se definieron términos de referencia para la contratación de servicios y no de soluciones, pues la estrategia que se ha establecido busca una actualización y potenciamiento de capacidades desarrolladas por la CCSS.

Para el Programa de Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal se han definido términos de referencia orientados a la adquisición, implementación y puesta en operación de una plataforma y servicios que permiten poner en operación un centro de contacto institucional multicanal de primer nivel. Para este programa también se busca una actualización y potenciamiento de capacidades desarrolladas por la CCSS, por lo que otros temas serán cubiertos a través de esfuerzos de actualización y no como adquisición de soluciones.

La estructura definida para los términos de referencia se muestra en la siguiente tabla, la cual provee una descripción breve de los apartados y define el responsable de su elaboración.

Ilustración N°90. Estructura de los términos de referencia

Apartado	Descripción	Responsable de elaboración
Invitación a participar	Presenta e introduce el pliego de condiciones.	PwC
Objeto contractual	Expone el objetivo de la contratación.	PwC
Glosario	Provee definición de los términos técnicos o específicos utilizados en el pliego de condiciones.	PwC
Condiciones generales		
Aclaraciones del cartel	Indica el plazo máximo y medio para solicitar aclaraciones.	CCSS
Presentación de la oferta	Indica aspectos relacionados con la presentación de la oferta: fecha y medio para presentar la oferta, idioma a utilizar, presentación de timbres, presentación de documentos legales, presentación de garantías, presentación de precios, entre otros.	CCSS
Adjudicación	Indica el plazo y forma de adjudicar.	CCSS
Formalización contractual	Indica el plazo y forma de formalizar el contrato.	CCSS
Condiciones para el adjudicatario	Indica condiciones establecidas para el adjudicatario: garantía de cumplimiento, cláusulas de confidencialidad, derechos de autor, cláusulas penales, multas, entre otras.	CCSS
Condiciones específicas		
Justificación	Justifica la razón de la contratación y sus antecedentes.	PwC

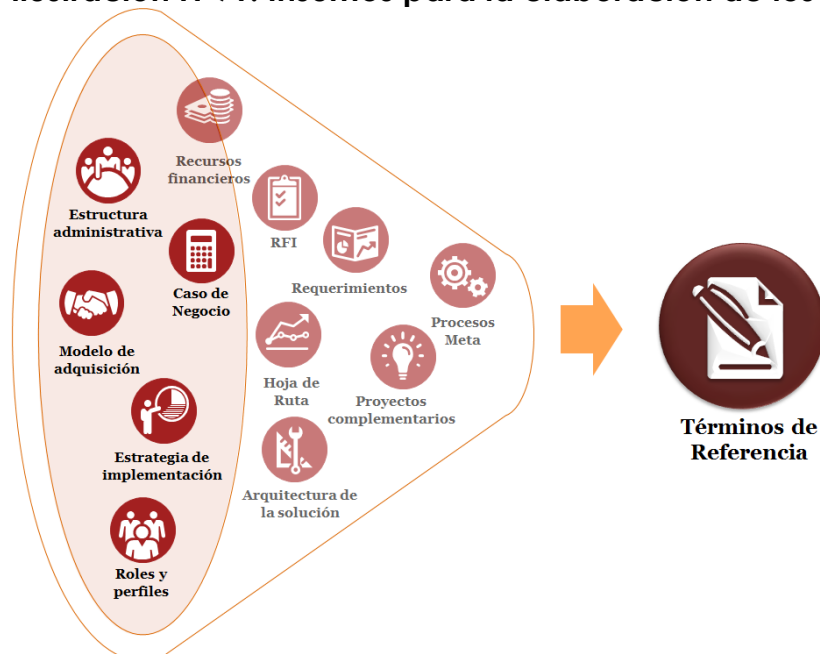
Apartado	Descripción	Responsable de elaboración
Descripción del objeto contractual	Detalla el contenido y alcance del objeto contractual, especifica la infraestructura, licencias y servicios requeridos para la implementación de la solución planteada.	PwC
Entregables	Aclara los entregables requeridos para llevar a cabo el proyecto de implementación solicitado.	PwC
Criterio de admisibilidad de la empresa oferente	Define los requisitos que el oferente debe cumplir para poder participar en el proceso de evaluación y selección de ofertas.	PwC
Criterio de admisibilidad de la solución tecnológica	Define los requisitos que la solución tecnológica debe cumplir para poder participar en el proceso de evaluación y selección de ofertas.	PwC
Criterio de admisibilidad del equipo de trabajo	Define los requisitos que el equipo de trabajo debe cumplir para poder en el proceso de evaluación y selección de ofertas.	PwC
Evaluación y selección de ofertas	Establece el método de evaluación y selección de ofertas.	CCSS
Anexos	Suministra plantillas que deben ser completadas por los oferentes para presentar su oferta, documentos que deben ser consultados por estos para dimensionar el esfuerzo en su oferta, también información relacionada con el proyecto que permita aclarar el objeto contractual, tanto en aspectos generales (definidos por la CCSS) como específicos.	PwC / CCSS

La elaboración de los términos de referencia para la adquisición e implementación de soluciones planteadas dentro del Portafolio de Innovación se fundamenta en elementos legales de contratación administrativa, así como componentes técnicos basados en productos generados en la Fase 0. Estos últimos se obtienen de los entregables construidos y aprobados a lo largo de esta consultoría, según se detalla a continuación:

- **Entregable 2 “Análisis de procesos operativos meta”:** Provee el diseño de procesos meta alineados a mejores prácticas.
- **Entregable 3 “Definición de requerimientos”:** Provee los requerimientos funcionales, técnicos, de reportes, de consultas y de formularios para las soluciones tecnológicas que apoyarán los procesos meta.
- **Entregable 4 “Definición de proyectos”:** Provee la estructura del Portafolio de Innovación y sus programas y proyectos.
- **Entregable 12 “Definición de hoja de ruta”:** Provee la hoja de ruta del Portafolio de Innovación.
- **Entregable 11 “Definición del modelo de administración”:** Provee el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, con roles y responsabilidades.

-
- **Entregable 10 “Plan de realización de beneficios y riesgos”:** Provee el Plan de Realización de Beneficios y Plan de Gestión de Riesgos planteados para el Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 5 “Elaboración de casos de negocio”:** Provee los estudios de mercado, casos de negocio y RFI realizados para los tres programas del Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 6 “Diseño de soluciones”:** Provee el diseño de solución para los tres programas del Portafolio de Innovación, con visión y arquitectura de solución, recursos humanos y financieros.
 - **Entregable 7 “Definición del modelo de adquisición de soluciones”:** Provee el modelo de adquisición recomendado para los tres programas del Portafolio de Innovación.
 - **Entregable 13 “Elaboración y ejecución del Plan de Gestión del Cambio”:** Provee el Plan de Gestión del Cambio definido para la Fase 0 del Plan de Innovación, y sus resultados de ejecución.

Ilustración N°91. Insumos para la elaboración de los términos de referencia



Fuente: PwC

Adquisición e implementación de la Solución ERP de clase mundial Tier-1

Los términos de referencia preparados para este programa fueron orientados a la adquisición, instalación, implementación, puesta en operación y mantenimiento de una Solución Integral, cuyos principales componentes lo conforman la infraestructura (servidores, enrutadores, enlaces, sistemas operativos, entre otros), las licencias del *software* ERP y sus componentes (núcleo central del ERP, verticales y componentes adicionales, entre otros), y los servicios de consultoría requeridos para la implementación y puesta en marcha de esta Solución Integral.

Conforme se definió en el diseño de soluciones, la implementación y consolidación de esta Solución Integral permitirá el reemplazo de la mayoría de sistemas que actualmente apoyan los procesos de *back office* bajo un esquema de operación integral y con procesos de mejor práctica. La Solución Integral también estará siendo complementada con componentes, como el Portal de Compras del Estado (SICOP), que integrados al ERP representan el mejor balance de costo/beneficio para la conveniencia institucional.

Contratación de servicios profesionales especializados para la optimización de aplicaciones existentes.

Estos términos suponen la integración de expertos en las tecnologías (Oracle y Java) a utilizar para la optimización, que trabajan en conjunto con expertos de la CCSS que conocen los sistemas existentes, para optimizar los sistemas existentes según defina el diseño detallado. Este enfoque busca:

- Facilitar la innovación y transformación de los procesos del ciclo de gestión del aseguramiento, para mejorar la calidad, oportunidad y acceso de servicios institucionales al ciudadano.
- Aprovechar y potenciar las aplicaciones, reglas de negocio y bases de datos que la CCSS ha desarrollado y ajustado para apoyar los procesos de ese ciclo.
- Integrar en las nuevas versiones capacidades para facilitar cambios controlados por medio de parámetros y reglas de negocio, de modo que se reduzca la complejidad de mantener estas aplicaciones alineadas con los cambios que plantea la evolución y optimización de los procesos de negocio que apoyan.
- Disponer de mayor cantidad de recursos calificados en las tecnologías que sustentan estas aplicaciones, permitiéndole realizar la optimización según los alcances, esfuerzos y plazos previstos a la vez que mantener el soporte necesario para la operación de las versiones en uso actualmente.
- Aprovechar la precalificación de proveedores potenciales para ofrecer estos servicios profesionales especializados.

Adquisición e Implementación de la Plataforma Multicanal para el Centro de Contacto Institucional

Estos términos de referencia están orientados a la adquisición, instalación, puesta en operación y mantenimiento de una plataforma multicanal que se orienta a apoyar el funcionamiento de un centro de contacto institucional de primer nivel, así como a la contratación (opcional) de servicios por demanda para atender el primer nivel de servicio de este centro de contacto.

Conforme se ha definido en el diseño de soluciones, la implementación y consolidación de esta plataforma multicanal está orientada a iniciar un proceso de transformación que sustenta la operación y mejoramiento continuo de una

oferta de servicios de cara al ciudadano, que facilite una atención consistente, de alta calidad y alto valor; independientemente del canal utilizado y de la ubicación del ciudadano.

Este centro de contacto habilita un punto de contacto institucional de primer nivel, orientado a atender al ciudadano a través de varios canales para facilitar tanto la autogestión como el contacto con la unidad de servicio más adecuada para resolver un trámite o servicio específico; el centro de contacto también ofrece apoyo para desarrollar campañas y notificaciones que la CCSS necesite desarrollar a través de los canales y plataforma del centro de contacto.

Así que, el centro de contacto de primer nivel permite ofrecer diferentes modalidades de gestión (autogestión, gestión asistida y servicios proactivos de información), apoyándose en sistemas de información y expedientes especializados a los que tiene acceso o enrutando las solicitudes a unidades de atención especializada pre-existentes en la Institución.

Además, el centro de contacto de primer nivel facilita a la CCSS hacer una gestión objetiva y proactiva de la demanda, apoyándose en niveles de servicio y reglas y la recolección de datos sobre la demanda y la atención relacionada con este centro de contacto.

3.15. Soporte a Consultas de los Proveedores.

Conforme la construcción de los términos de referencia, se realizó la construcción del cartel para la **Enterprise Resource Planning (ERP)**.

En setiembre del 2017, en las instalaciones del Centro de Desarrollo Social (CEDES), se realizó la audiencia previa con los potenciales oferentes para la **“Adquisición e implementación de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP) de clase mundial en la CCSS”**, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 53 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, en donde se desarrolló en un marco de transparencia e igualdad entre todos los interesados / participantes, las aclaraciones de dudas con respecto al Cartel del ERP.

El principal objetivo de dicha actividad fue presentar y aclarar los términos establecidos para la adquisición del ERP, a fin de que los posibles oferentes realizarán las consultas, observaciones y/o propuestas de mejora al pliego de condiciones que regirán la contratación, donde se contó con participación de 19 empresas interesadas.

Cinco de las empresas interesadas presentaron consultas y observaciones a la propuesta de Cartel efectuada, insumo que sirvió de base para hacer mejoras en el documento cartelario.

Como parte del análisis de las observaciones y consultas realizadas, se efectuaron diversas reuniones de aclaración a los proveedores en aspectos fundamentales de la misma, y se respondieron por escrito diversas consultas. El objetivo de la actividad fue lograr tener un mayor entendimiento por parte de los posibles proveedores, de las necesidades institucionales y reducir las consultas u objeciones que pudieran darse en el transcurso del proceso.

Sobre el proceso de Nómina

Cabe agregar además que mientras se efectuaba el proceso de análisis y afinamiento del cartel, se recibió adicionalmente solicitud de la Gerencia Administrativa, la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en el oficio GA-42945-2017|DAGP-1678- 2017|DTIC-7170-2017 para que el componente de Nómina no fuera incorporado en la primera parte de la implementación. La solicitud planteó lo siguiente:

“(…) con base en el informe del socio consejero (adjunto 3), los oficios DTIC-6125-2017 (adjunto 4) y DAGP-1560-2017 (adjunto 5) y específicamente en relación con la “nomina” en la Caja Costarricense del Seguro Social, tomando en cuenta los riesgos por la especificidad de la misma y su complejo desarrollo, así como el elevado nivel de adaptación que se requeriría para la implementación de cualquier herramienta de nómina estándar de mercado, se ha tomado la decisión de realizar las mejoras a los sistemas actuales que la soportan y no a implementar la misma dentro de un sistema estándar ERP de clase mundial, a efecto de disponer de una solución viable en el corto plazo, mediante un proceso más controlado.

El principal objetivo de la DAGP es contar con un conjunto de Sistemas que soporten la gestión integral de recursos humanos, que minimice los riesgos arriba mencionados y que al mismo tiempo cumpla con los señalamientos de la Auditoría Interna y que de ser posible se incorpore dentro del Plan de innovación. Es importante mencionar que la Gerencia Administrativa ha logrado importantes avances en la conceptualización del sistema integrado de recursos humanos, considerando significativo destacar la

estrecha relación entre los sistemas de Gestión del Talento Humano (donde se cargan y validan gran parte de los insumos necesarios para la calidad de la nómina), el procesamiento de la planilla (nómina) y la integración de los mismos con el resto de los sistemas de la Caja. En atención de lo señalado, se ha definido un conjunto de proyectos directamente relacionados con el Sistema Integrado, detalle en el anexo 6 con la Arquitectura general y de los cuales se comenta a continuación:

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

Finalmente, teniendo en cuenta que el "SPL" actual se encuentra en funcionamiento estable al día de hoy, sin obsolescencia tecnológica más con oportunidades de mejora que adjuntamos en el anexo 7 y con base a lo acordado entre ambas Gerencias, solicitamos se redefina el abordaje dentro del Plan de Innovación en lo relacionado con recursos humanos (Nómina y Gestión del Talento) y por lo tanto se incluyan los proyectos descritos en el anexo 6."

Como se anota en el oficio anterior, el usuario líder del componente de Recursos Humanos (Gerencia Administrativa), describió una serie de aspectos que buscan mejorar la operativa funcional actual y los procesos asociados a nómina, indicando que el principal interés actual sería fortalecer las capacidades técnicas de los sistemas que operan hoy día, e identificando incorporar el módulo de nómina en su versión de aplicativo de clase mundial, en un segundo momento de implementación, es decir cuando los aplicativos estándar del ERP estén en funcionamiento.

Con el fin de documentar la integración del sistema de nómina institucional con el ERP, mediante oficio PIMG-0117-2018 de fecha 30 de agosto del 2018, dirigido al Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y al Lic. Walter Campos Paniagua, Subdirector Dirección de Administración y Gestión de Personal, se les comunicó los requerimientos mínimos que deberá contener el sistema legado de "nómina" para una efectiva integración a la hora de la implementación.

3.16. Principales beneficios de la Fase Cero y proyectos complementarios.

Con la ejecución de la Fase Cero del Plan de Innovación, se pudieron identificar diversas ganancias. Algunas de ellas se resumen en los siguientes puntos:

- 1. Mapas y documentación de los procesos actuales.** Por primera vez a nivel institucional, se tienen definido un mapa integral de los procesos financieros, logísticos, así como los procesos de nómina en Recursos Humanos. Se identificaron y documentaron 156 procesos, los cuales se distribuyen en cinco (5) categorías, a saber: Procesos del SICERE (Ciclo de Aseguramiento), Procesos de Nómina, Procesos de Operaciones, Procesos Financieros y Procesos Logísticos. Para cada uno de los procesos identificados se generó un conjunto de documentación que resume la situación actual y que comprende la descripción general, diagrama SIPOC, indicadores, marco legal y normativo, canales, aplicaciones, hallazgos, oportunidades de mejora y cambios previstos; así como los diagramas de proceso que describen las principales actividades de cada proceso.
- 2. Identificación de mejores prácticas de cara a los procesos institucionales.** Aprovechando la experiencia internacional de la firma PWC y con base en las diferentes sesiones de trabajo conjunta con los expertos de los procesos de la CCSS, se identificó mejores formas de hacer las cosas a nivel operativo. Se acordaron mejores prácticas a nivel funcional, mismas que se aplicaron en los procesos deseados.
- 3. Conocimiento integral de los procesos.** El desarrollo de las sesiones de trabajo de forma conjunta con funcionarios de diferentes gerencias, de diferentes direcciones y de diferentes unidades, pero con procesos comunes, permitió a los participantes tener un conocimiento integral de los procesos operativos, que anteriormente no se tenía.
- 4. Oportunidades de mejora en práctica.** El conocimiento integral de los procesos y procedimientos, la comunicación oportuna y el análisis conjunto, permitió identificar oportunidades de mejora, que en muchos casos se pusieron en práctica de forma inmediata. Algunos de los procedimientos de trabajo se cambiaron para mejorarlos y simplificarlos, algunos otros se actualizaron y otros se replantearon de cara a mejorar la operativa en las unidades de trabajo.

-
- 5. Mejoramiento de la comunicación entre unidades involucradas.** Mediante la generación de más de 300 sesiones de trabajo conjunto entre actores de procesos comunes, se pudo identificar una mejora en la comunicación operativa entre unidades, aspecto que no se daba en anteriores momentos, dado que cada unidad operaba de forma independiente y con poca regularidad se intercambiaba comunicación o información.
 - 6. Capacitación del personal a cargo de procesos.** Durante el proceso de estudio, análisis y construcción conjunta entre la CCSS y la firma PWC, los funcionarios de la institución recibieron diversas capacitaciones que han permitido contar con mayores conocimientos en materia administrativa, de análisis funcional de procesos y de administración de proyectos.
 - 7. Construcción de una mejor forma de hacer las cosas.** Habiendo tenido la línea base de cómo se hacen las cosas (procesos actuales) y teniendo a la vista, mejores prácticas operativas, se identificó de manera conjunta entre participantes de los procesos, de un modelo deseado de trabajo, con lo cual se construyeron los procesos deseados. En total se diseñaron 143 procesos meta, a los cuales se les identificó objetivos, las consideraciones y mejoras propuestas; así como el respectivo diagrama de flujo.
 - 8. Mayor conocimiento de la organización funcional de la CCSS.** Con base en el trabajo conjunto, se tiene ahora mayor conocimiento funcional del quehacer institucional para las gerencias financiera (procesos integrales), administrativa (procesos de nómina) y logística (procesos integrales).
 - 9. Mejor conocimiento en el uso de herramientas de análisis y administración de proyectos.** Durante los cinco meses de trabajo en la Fase Cero, se han utilizado diversas herramientas de trabajo aportadas por la firma PWC, para cuyo uso se ha brindado la capacitación correspondiente. Se puede citar como ejemplos:

 - Herramienta “**Situación actual del proceso**”, con elementos tales como: descripción del proceso, diagrama SIPOC del proceso, actividades del proceso, indicadores, diferenciadores, cambios previstos, debilidades, oportunidades de mejora, formularios, datos maestros, canales, marco legal y normativo y reglas de negocio en el proceso.
-

- Herramienta “**Mejores prácticas**”, que ha permitido presentar las mejores prácticas aplicables a la CCSS, permitiendo conocer estándares y normas estructuradas en esquemas, compuestas por procesos, controles e indicadores, que son utilizadas por las organizaciones consideradas las mejores en el mundo y contra las cuales otras organizaciones pueden compararse.
- Herramienta “**Requerimientos, reportes, consultas y formularios**”, las cuales han permitido identificar los requerimientos funcionales y técnicos, asimismo identificar los requerimientos sobre reportes, consultas y formularios que deben cumplir las soluciones.
- Herramienta **Bizagi Modeler**, para la documentación de procesos, que permite diagramar, documentar y simular los procesos, utilizando la notación BPMN (Business Process Model and Notation), un formato estándar de aceptación mundial para el modelado de procesos. Entre sus principales funcionalidades se encuentran:

10. Herramienta de apoyo a la administración del proyecto, mediante plataforma tecnológica ProjectPlace. Mediante esta herramienta se brindó soporte en la administración del proyecto al equipo de trabajo, a través de un enfoque colaborativo e intuitivo. Las principales funcionalidades que se utilizarán son: provee un resumen general del estado del proyecto, los objetivos, alcances, equipo de trabajo, próximas asignaciones y pendientes, visibilidad del cronograma de trabajo, el estado de las actividades en curso y las próximas actividades a realizar., esquema de asignación y control de tareas bajo el modelo de tableros tipo Kanban, sitio documental centralizado del proyecto, con control de versiones y facilidades para el desarrollo colaborativo de documentos, programación y seguimiento de reuniones del proyecto, registro y seguimiento de los pendientes del proyecto, clasificados por responsable, etapas, tipo, fechas de vencimiento, mecanismos para comunicarse y compartir información entre los diferentes integrantes del equipo.

11. Otros elementos asociados. Se han identificado ganancias complementarias que se han reflejado en otras unidades de la organización como por ejemplo el área local y regional.

12. Transferencia de conocimientos. El ejercicio conjunto tanto del grupo de expertos de la CCSS como del equipo conductor y muchos otros funcionarios que han participado en talleres y exposiciones, han permitido

obtener a lo interno y por parte de la firma de una importante transferencia de conocimientos, los cuales han impactado de forma inmediata en el quehacer de cada participante.

13. Utilización de herramientas. El trabajo en el proyecto y el uso y conocimiento de nuevas herramientas de trabajo, han permitido la apropiación operativa y funcional por parte de los funcionarios participantes del plan.

14. Propuestas específicas de oferentes en el proceso cartelario en ejecución. Del trabajo efectuado en la Fase Cero conjuntamente entre equipos de trabajo y la firma PWC, se definieron los términos de referencia que dieron lugar al cartel de contratación, y cuyas ofertas recibidas se encuentran en la fase del análisis técnico.

15. Proyectos complementarios en ejecución. A la fecha diferentes equipos de trabajo laboran en el desarrollo de proyectos complementarios que vienen a mejorar los procesos operativos en diversas áreas de trabajo, lo anterior de cara a la implementación de las soluciones tecnológicas. Algunos de ellos son:

- **P1.04 Definir la estrategia de Mantenimiento institucional:** El equipo de trabajo de la Dirección de Mantenimiento ha venido desarrollando tareas del Proyecto y presentan un avance del 25%.
- **P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos:** En virtud del volumen y complejidad del inventario de los activos muebles, inmuebles, intangibles y otros con los que cuenta la Institución, el desarrollo de este proyecto complementario se realizará a través de la propuesta de contratación de una empresa que desarrolle las actividades del levantamiento del inventario y determine el valor de dichos activos. Presenta un avance del 1%.
- **P1.07 Preparar los datos maestros de Bienes y Servicios y P1.09 Preparar datos maestros de proveedores:** Dentro del proyecto complementario hay una serie de actividades a desarrollar, actualmente el equipo ha venido trabajando en la definición de aspectos a incluir en los códigos tanto de bienes y servicios como de proveedores, actividad que tiene un avance del 50%. Adicionalmente se está trabajando en la homologación de códigos

de bienes y servicios al Catálogo de Naciones Unidas, tal y como lo requiere SICOP.

- **P1.10 Definir la estructura financiera:** Para el desarrollo de este Proyecto Complementario se han efectuado coordinaciones con la Dirección de Presupuesto y con el Área de Contabilidad de Costos, con el fin de desarrollar la estructura financiera institucional, la cual contempla no solo la estructura de cuentas contables sino su vinculación con las partidas presupuestarias y con la estructura contabilidad de costos. Adicionalmente se está desarrollando la Política Contable Institucional aplicando las Normas de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), el avance es de un 2%
- **P1.12 Preparar los datos maestros de hojas rutas:** Los centros de producción han avanzado en la construcción de hojas de rutas de procesos productivos, con un avance a la fecha del 51%.
- **P1.02 Establecer el Modelo Institucional de Costos:** dentro de las actividades del Plan de Innovación, se definió que era necesario la contratación de una firma consultora con experiencia en el tema. Es así como se desarrolló la propuesta de cartel, el cual el 19 de octubre del 2017, se llevó a un proceso de audiencia previa para la Contratación de la Consultoría para la Definición del Modelo de Costeo Institucional, proceso que permite exponer los términos de contratación a posibles oferentes. La propuesta de Cartel fue remitida a la Gerencia Financiera, mediante oficio PIMG-105-2018 del 14 de agosto del 2018, para la autorización de publicación correspondiente.

16.Otros elementos asociados. Se tiene también en proceso el desarrollo de otros productos relacionados con los proyectos complementarios, a saber:

- **Plan de acción del enfoque de autoservicio:** Desarrollar un plan de acción para establecer un enfoque de autoservicio dentro del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, para lo cual se realizarán sesiones de trabajo con el equipo de contraparte de la CCSS responsable por el desarrollo de este proyecto complementario.
- **Estrategia para la integración de la cuenta por cobrar en SICERE.** Desarrollar una estrategia para integrar la funcionalidad de cuenta

por cobrar en SICERE, para lo cual se realizarán sesiones de trabajo con el equipo de contraparte de la CCSS responsable por el desarrollo del proyecto complementario P2.01 “Optimizar las funcionalidades del SICERE”.

- **Estrategia de gestión de iniciativas institucionales de Multicanalidad:**
Desarrollar una estrategia para la gestión de las diferentes iniciativas de multicanalidad que surjan a lo largo de la Institución, para lo cual se realizarán sesiones de trabajo con personal clave de la CCSS para definir la estrategia y orientar el inventario de iniciativas.

4. Sobre la Fase de Contratación de Soluciones Integrales

4.1. Proceso de Contratación de la Solución Integral Tipo ERP.

Conforme lo términos de referencia establecidos, el 16 de marzo del 2018, en el Alcance N°50 del diario oficial “La Gaceta” se realizó la publicación del cartel de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 “**Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social**”, conforme lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa.

Ilustración N°92. Publicación cartel adquisición ERP



Descripción del objeto contractual y sub-ítems.

El objeto de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 fue *Adquirir bajo un contrato de servicios la infraestructura, licencias y servicios de consultoría especializados para la instalación, implementación, capacitación, puesta en marcha y soporte post-implementación de una Solución ERP de clase mundial o del tipo Tier-1, de acuerdo al siguiente detalle:*

Ilustración N°93. Ítems contratación ERP

Ítem	Servicio solicitado
1	Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social
Sub-ítem	Descripción
1.1	Infraestructura para la implementación y operación de la Solución ERP (infraestructura del ambiente de Desarrollo, Calidad y Productivo) para la Fase 1.
1.2	Infraestructura complementaria para la implementación y operación de las funcionalidades extendidas de la Solución ERP para la Fase 2.
1.3	Licencias de la Solución ERP de clase mundial Tier-1 y componentes complementarios para la Fase 1.
1.4	Licencias adicionales de la Solución ERP de clase mundial Tier-1 y componentes complementarios para la Fase 2.
1.5	Servicios de consultoría especializada para la Fase 1, para realizar todas las actividades necesarias para la implementación y soporte post-implementación de la "Solución Integral", las cuales incluyen, pero no están limitadas a: instalación, configuración, desarrollo, prueba, capacitación, implementación, puesta en marcha y soporte post-implementación de la Solución Integral para la Fase 1, la cual conlleva la ejecución de todas las actividades técnicas y funcionales que sean requeridas, así como la generación de los productos mínimos indicados en este cartel de acuerdo con los alcances definidos para la Fase 1, incluyendo Inteligencia Embebida.
1.6	Servicios de consultoría especializados para Fase 2, para realizar todas las actividades necesarias para la implementación y soporte post-implementación de la "Solución Integral", las cuales incluyen pero no están limitadas a: instalación, configuración, desarrollo, prueba, capacitación, implementación, puesta en marcha y soporte post-implementación de la Solución Integral para la Fase 2, la cual conlleva la ejecución de todas las actividades técnicas y funcionales que sean requeridas, así como la generación de los productos mínimos indicados en este cartel de acuerdo con los alcances definidos para la Fase 2, incluyendo Inteligencia Embebida.

De los procesos de análisis efectuados a la contratación se tienen los análisis: el administrativo, de admisibilidad, técnico, el estudio razonabilidad de precios, y el visto bueno jurídico de la Dirección Jurídica; posteriormente, el expediente fue sometido al análisis de la Comisión Especial de Licitaciones, quienes en la sesión ordinaria No. 05-2019 de fecha 26 de marzo de 2019, solicitaron ampliar los criterios técnicos, razonabilidad del precio y legal.

A raíz de lo instruido por la Comisión Especial de Licitaciones, la Comisión Técnica procedió con la revaloración, concluyendo mantener invariable el criterio, según lo indicado en el oficio de fecha del 12 de junio de 2019 (véase folio 3586 del expediente licitatorio). Subsiguientemente, el 17 de junio de 2019 en la ampliación realizada al estudio razonabilidad del precio, se señala que no dispone de nuevos elementos que generen una variación del criterio anterior, por lo que se reitera la imposibilidad de dictar razonabilidad, ruinosidad o excesividad del precio (véase folios 3593 al 3594 del expediente licitatorio). Dado a esta situación, la Gerencia Financiera convocó a reunión el 01 de julio de 2019, en la cual acordó y solicitó a la Comisión Estudio Razonabilidad de Precio, realizar un esfuerzo para obtener información de implementaciones de soluciones tipo ERP, que permitan elaborar un estudio que logre determinar algún criterio sobre el precio, para lo cual también se ofreció la colaboración del consultor externo Marcelo Krebs. Con base en nuevos elementos analizados, finalmente la Comisión emitió un nuevo criterio el cual se encuentra documentado en oficio de fecha 21 de agosto de 2019 (véase folios 3597 al 3602 del expediente licitatorio), concluyendo lo siguiente:

“(...) Una vez revisados los antecedentes del concurso, así como la información adicionalmente aportada tanto por el Plan de Innovación como por los proveedores que conforman la única propuesta admisible y elegible administrativa y técnicamente (Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica S.A. en modalidad e oferta conjunta) para la Licitación Pública N° 2018LN-000008-5101, y al apoyo técnico brindado por el consultor Sr. Marcelo Krebs, se concluye que la oferta de \$15.545.597,10 (quince millones quinientos cuarenta y cinco mil quinientos noventa y siete dólares con diez céntimos) es razonable de acuerdo con los alcances del proyecto definidos en el cartel del concurso(...)”

Quedando atendidas las ampliaciones al análisis técnico y al estudio de razonabilidad del precio, se solicita nuevamente a la Dirección Jurídica el visto bueno legal de esta Licitación Pública, lo anterior mediante oficio PIMG-0091-2019 de fecha 24 de setiembre de 2019.

El día 15 de octubre de 2019, la Dirección Jurídica dio el visto bueno legal al procedimiento contractual en cuestión, según oficio N° DJ-5703-2019. Con esta aprobación, la Dirección del Plan de Innovación solicitó a la Gerencia Financiera el traslado del expediente a la Comisión Especial de Licitaciones mediante oficio PIMG-0110-2019 de fecha 16 de octubre de 2019, gestión que es atendida por la Gerencia mediante oficio GF-5441-2019 de fecha 21 de octubre de 2019. Posteriormente, la Comisión Especial de Licitaciones en la sesión extraordinaria celebrada el 20 de noviembre de 2019, conoció la solicitud de adjudicación ante Junta Directiva, que como resultado dio el visto bueno y la aprobación correspondiente, lo que se oficializó mediante oficio CEL-0044-2019 de fecha 25 de noviembre de 2019. Con el aval de la Comisión Especial de Licitaciones, la Gerencia Financiera con GF-6232-2019 presentó la solicitud de adjudicación ante Junta Directiva, siendo que en el artículo 24 sesión N° 9068 del día 05 de diciembre de 2019, acuerda lo siguiente:

“ACUERDO PRIMERO: adjudicar el ítem único de la licitación pública N° 2018LN-000008-5101 “Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, a la empresa Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica S.A, por un monto de \$15.545.597,10.”

Actualmente el acto de adjudicación se encuentra en firme, por lo que el Área de Adquisiciones de Bienes y Servicios con oficio DABS-AABS-SAR-0052-2020 de fecha 16 de enero de 2020, solicitó la rendición de las garantías de cumplimiento a los adjudicatarios.

Teniendo concretadas las etapas anteriores, la administración actualmente está gestionando la confección y firma del contrato, la solicitud de refrendo interno ante la Dirección Jurídica y finalmente la entrega del contrato, con lo que se daría por finalizada la etapa de formalización contractual, de conformidad a la ordenanza procesal que dicta la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

4.2. Cronograma de actividades – Porcentaje de ejecución – Responsable de la actividad

Ilustración N.º 94. Actividades

Nº	Descripción de la actividad	Días hábiles por actividad	Fechas proyectada a finalizar la actividad	Porcentaje de ejecución	Responsable
1	Apertura del concurso Art. 41 de la LCA y 93 del RLCA	83	23-jul-18	100 %	Área de Adquisiciones
2	Análisis administrativo de las ofertas Art. 80 R.L.C.A.	15	16-ago-18	100 %	Área de Adquisiciones
3	Análisis, subsanación y recomendación técnica de las ofertas	56	05-nov-18	100 %	Plan de Innovación
4	Estudio razonabilidad de precios	13	22-nov-18	100 %	Comisión
5	Solicitud y confección de certificación de contenido presupuestario	0	22-nov-18	100 %	Plan de Innovación
6	Elaboración, revisión y aprobación de la plantilla de adjudicación	7	03-dic-18	100 %	Área de Adquisiciones
7	Aval Jurídico	35	04-feb-19	100 %	Dirección Jurídica
8	Traslado a Comisión Especial de Licitaciones	35	25-mar-19	100 %	Gerencia Financiera
9	Análisis Comisión Especial de Licitaciones	1	26-mar-19	100 %	Comisión Licitaciones
10	Solicitud de análisis de los criterios técnicos y financieros ante las instancias respectivas, por parte de la G.F., previo al trámite de adjudicación ante J.D.	150	06-nov-19	100%	-Plan de Innovación - Comisión - Dirección Jurídica-
11	Análisis Comisión Especial de Licitaciones	10	20-nov-19	100%	Comisión de Licitaciones
12	Dictado del acto de adjudicación por el órgano competente	11	05-dic-19	100 %	Junta Directiva
	Fecha máxima prorrogada para adjudicar (ART. 95 del RLCA)	332	04-dic-19		
13	Notificación de la adjudicación	8	17-dic-19	100 %	Área de Adquisiciones
14	Plazo para recurrir o apelar el acto final (10 D.H.),	10	14-ene-20	100 %	Contraloría General
15	Solicitud y rendimiento de garantía de cumplimiento	26	19-feb-20	50 %	Área de Adquisiciones

N°	Descripción de la actividad	Días hábiles por actividad	Fechas proyectada a finalizar la actividad	Porcentaje de ejecución	Responsable
16	Confección de contrato	15	11-mar-20	0 %	Área de Adquisiciones
17	Revisión y firma de contrato	17	03-abr-20	0 %	Área de Adquisiciones
18	Remisión a refrendo interno	1	13-abr-20	0 %	Área de Adquisiciones
19	Refrendo interno	25	19-may-20	0 %	Área de Adquisiciones
20	Comunicación al adjudicatario para el retiro del contrato	2	21 -may-20	0 %	Área de Adquisiciones
TOTAL DE DIAS HÁBILES		437			

5. Sobre el Modelo Administración del Proyecto

De los entregables desarrollados en la Fase 0, el producto 11 denominado **“Modelo de Administración del Portafolio”**, estableció un modelo de gobierno del Plan de Innovación, donde se fijaron las políticas, procesos y estructuras requeridas para brindar dirección y gestión al Portafolio de Innovación, sus programas y sus proyectos, asimismo, permitió determinar la adecuada distribución de derechos, roles y responsabilidades, así como la disposición de mecanismos de control para conducir una eficiente y ética gestión del programa.

Además de la definición de roles, a través del modelo planteado, se definió una Matriz de Responsabilidades y un Modelo de toma de decisiones, así como los perfiles para cada uno de los roles propuestos en el modelo de gobierno.

Asimismo, una vez conocidos y aprobados los productos o entregables de la Fase Cero del Plan de Innovación, dentro de los cuales se encuentra la **Definición del Modelo de Gobierno**, la Junta Directiva, en sesión 8901, artículo 25 celebrada el 27 de abril del 2017 refirió lo siguiente:

*“(...) **ACUERDO TERCERO:** instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la asesoría técnica de la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC), presenten en el plazo de un mes, una propuesta que contenga los aspectos necesarios e indispensables que permitan la **puesta en marcha del “Modelo de Administración del Plan de Innovación”** diseñado en la Fase Cero (...)”*

De esta forma, por medio del oficio **PIMG-115-2018**, referente a Informe denominado **“Estudio de identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración”** del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS, se trasladó a la Gerencia Financiera, la propuesta referida, con el fin de buscar la correspondiente autorización de sustitución de funcionarios para que participen en la implementación y consolidación del Plan de Innovación, al amparo de los lineamientos generales contenidos en el documento denominado *“Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de éstos”*, contenidas en el oficio DAGP-0833-2017/DJ-03578-2017.

Aunado con lo anterior, la Gerencia Financiera por medio del oficio **GF-5577-2018** trasladó para la atención del Plan de Innovación, el acuerdo del Consejo de Presidencia y Gerencias, del 29 de noviembre del 2018, lo que interesa:

*“(...)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. (...)”* La negrita no es parte del original.

De esta forma, se adjuntó por medio del oficio **PIMG-0182-2018** de fecha 27 de noviembre del 2018, el documento “Plan de Innovación, Estudio identificación de brechas en recurso humano, Modelo de Administración” el cual fue ajustado a las necesidades solicitadas por la Gerencia Financiera, para una adecuada administración del Programa de Implementación del ERP. El documento incluye el recurso humano para desarrollar el proyecto principal, así como la ejecución de los proyectos complementarios asociados al Programa, que serían **16 recursos para la administración del portafolio y 98 recursos para la implementación del ERP**, para un total de **114 plazas**.

Es importante mencionar que el citado informe **“Estudio identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración”**, se establecen los aspectos relacionados con:

- El detalle de los perfiles de puesto de los funcionarios requeridos para la implementación del componente de ERP y los proyectos complementarios.

- El plazo durante los cuales se requerirá a tiempo completo, cada uno de los perfiles de puestos.
- Los perfiles de las plazas requeridas a tiempo completo para los recursos de administración del Portafolio de Innovación.

En el informe de identificación de brechas en recursos humanos, se detalla el costo promedio anual aproximado del personal sustituto, conforme lo establecido en las “Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de éstos”.

De esta forma, con el proyecto antes mencionado, se establecerá las alternativas para la asignación de plazas o reclutamiento de personal, en caso de ser necesario; así como la definición concreta de los perfiles de puestos de los funcionarios requeridos para el desarrollo de los proyectos, que son necesarios sustituir durante el tiempo estimado de ejecución del proyecto y el costo de estos, según lo ha indicado el Ente Fiscalizador en la recomendación de este apartado.

Conforme con lo anterior, el citado informe “**Estudio de identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración**”, fue presentado ante la Junta Directiva, en la sesión N° 9017 celebrada el 18 de febrero de 2019, acordándose lo siguiente:

*“(...) Dar por conocido el “Estudio de Identificación de Brechas en Recursos Humanos para el desarrollo del Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS, componente ERP”, así como presentar ante Junta Directiva el detalle de recursos y la estrategia de implementación en un plazo de tres semanas.
(...)”*


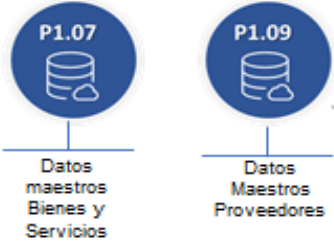
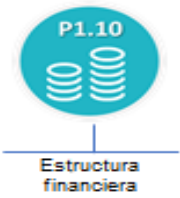
Ante lo instruido por la Junta Directiva, en cuanto a la presentación del detalle de recursos y la estrategia de implementación, se menciona que la misma fue cancelada de agenda para las sesiones de fechas 18 de julio de 2019, y los días 01, 08, de agosto de 2019, siendo hasta la sesión N° 9046, celebrada el 22 de agosto de 2019, que la Junta Directiva acuerda:



“(...) autorizar a la Gerencia Financiera la aplicación del procedimiento vigente sobre: “Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de éstos” para dotar del recurso humano necesario.

Iniciando con el recurso humano para dar inicio a los 5 proyectos complementarios prioritarios del Plan de Innovación, de acuerdo a los perfiles detallados. (...)”

Dada la aprobación anterior, se hará uso de 30 plazas a tiempo completo para dar inicio al desarrollo de 5 Proyectos Complementarios Prioritarios (ver ilustración N° 2), los cuales permitirán a la Institución preparar los escenarios para la ejecución de las herramientas “core” del ERP, y a la vez esencial para asegurar el posterior desarrollo de las fases de la implementación de la solución tecnológica.

Ilustración N.º 95. Proyectos que se atienden con el recurso humano solicitado y perfiles

Proyecto	Perfil de puesto requerido	Cantidad de RH
Plan de Innovación	Director de Sede	1
PROYECTO 1		
	Jefe Área de Sede	1
	Jefe Subárea de Sede	1
	Profesional 3	1
PROYECTO 2		
	Jefe Área de Sede	1
	Profesional 1 (G. de E.)	1
	Profesional 2 (G. de E.)	1
	Profesional 4 (G. de E.)	3
PROYECTO 3		
	Jefe Área de Sede	1
	Profesional 3 (G. de E.)	1
	Profesional 2 (G. de E.)	1
	Jefe Sub-área de Sede	2

Proyecto	Perfil de puesto requerido	Cantidad de RH
PROYECTO 4		
	Jefe Sub-área de Sede	1
	Profesional 2 (G. de E.)	3
	Profesional 3 (G. de E.)	2
	Técnico Contabilidad y Finanzas 2	1
PROYECTO 5		
	Analista Sistemas 1 en TIC	1
	Profesional 2 (G. de E.)	1
	Supervisor de Producción	1
	Farmacéutico 2	1
	Jefe Gestión Administrativa 2	1
	Jefe Sub-área de Sede	1
	Supervisor de Producción	1
TOTAL		30

Adicionalmente, el Plan de Innovación mediante oficio PIMG-0083-2019 de fecha 23 de agosto de 2019, expuso a la Gerencia Financiera sobre el cumplimiento en los aspectos requeridos en las *"Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos"*, concernientes a:

- Ser un proyecto especial definido previamente por la Junta Directiva y que responde a requerimientos institucionales que demandan un abordaje diferenciado de lo que ordinariamente se realiza en la Institución.
- Que la Junta Directiva autorizó la sustitución bajo el mismo código de la plaza en que aquellos se encuentran nombrado, esto según criterio técnico contenido en el oficio número DJ 1809-2019 del 23 de marzo de 2017, emitido por la Dirección Jurídica.
- Que la propuesta presentada por la Gerencia Financiera ante la Junta Directiva cumplió con los siguientes elementos:
 - a) Nombre del Proyecto que requiere incorporarse a esta modalidad de sustitución.
 - b) Cantidad de perfiles que requieren ser sustituidos con la debida justificación

-
- c) Plazo de la sustitución que, en ningún caso, puede superar la vigencia del Proyecto
- Que se utilizarán plazas de diferentes perfiles ocupacionales definidos en el Manual Descriptivo de Puestos vigente, debido a los alcances del proyecto, las cuales tienen la debida justificación técnica de la necesidad del perfil y el debido contenido presupuestario en la partida de personal sustituto, condición que fue aprobada por Junta Directiva.

También es importante referirse a otros requisitos que corresponden a gestiones, que deberá efectuar posteriormente la administración del Plan que en relación con las *“Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos”*, a saber:

“(...)”

1.2. El funcionario deberá cumplir con los requisitos para el cargo, que establece el ordenamiento específico (cuando lo haya) y en el Manual Descriptivo de Puestos vigente. En este procedimiento no debe ser utilizada la figura de prorrateo de plazas.

1.3. La designación del funcionario en el proyecto deberá realizarla la autoridad que tenga a cargo la Dirección del Proyecto por el plazo autorizado por la Junta Directiva, con al menos diez días hábiles de anticipación, mediante un oficio dirigido a la jefatura de la persona designada que contenga la justificación técnica y presupuestaria indicada en el punto 1.1. Para esto se debe utilizar el mismo código presupuestario que ocupa el trabajador extraído de sus funciones habituales.

1.4. Las designaciones para estos proyectos deberán considerar las limitaciones de contratación relacionadas con el parentesco por consanguinidad y afinidad establecidas en el ordenamiento interno.

1.5. El funcionario mantendrá su estabilidad laboral y regresará a sus condiciones anteriores una vez que concluya el proyecto, o bien, de forma previa cuando así lo disponga el Director del Proyecto, previa comunicación con un plazo de al menos tres días hábiles.

1.6. En cuanto a la remuneración del funcionario, éste conservará su salario ordinario que a la fecha recibe, más los pluses correspondientes,

según sea la realidad de la prestación del servicio que ejecute en el Proyecto y la normativa que rige la asignación de cada uno de ellos.

1.7. Las funciones asignadas al trabajador podrán ser variadas por el Director del Proyecto, respetando el perfil del puesto y atendiendo los objetivos del proyecto.

1.8. El funcionario conservará, para concursos en propiedad y nombramientos interinos, la experiencia acumulada en el puesto, servicio y centro de trabajo donde se ubique de forma oficial la plaza, durante el plazo que realice las funciones en el proyecto.

1.9. El funcionario que labore en un proyecto especial podrá disfrutar de las vacaciones, permisos y otros motivos de ausencia conforme la Normativa de Relaciones Laborales, ante lo cual, el Director del Proyecto podrá llamar a otra persona para sustituirla.

2. Consideraciones generales para el nombramiento del funcionario sustituto:

2.1. Se nombrará al sustituto en la misma plaza y perfil del puesto del titular trasladado al proyecto especial, indicando como motivo de sustitución Proyectos especiales, con cargo a la partida presupuestaria de personal sustituto, para lo cual el Proyecto Especial deberá realizar el traslado de los recursos correspondientes.

2.2. El nombramiento del sustituto se debe realizar conforme la normativa institucional vigente en materia de nombramientos interinos, aplicable al grupo ocupacional.

2.3. La duración de la sustitución será hasta por un año.

2.4. Se debe respetar el perfil de contratación del puesto; no obstante, la jefatura tendrá la potestad de variar la formación académica temporalmente en los puestos genéricos.

2.5. En este procedimiento no debe ser utilizada la figura de prorroga de plazas. (...)"

Por otra parte, previo al traslado de los funcionarios designados a los proyectos complementarios, el Plan de Innovación convocó a una reunión que se llevó a cabo el día 06 de setiembre de 2019, con la participación del Director Lic. José Rafael González Murillo de la Dirección Técnica de Bienes y Servicios, del Lic. Luis Andrés Sánchez González del Área de Planificación de Bienes y Servicios, del Director Ing. Ovidio Murillo Valerio de la Dirección Producción Industrial y de la Ing. Sonia Bejarano Fernández de la Dirección Producción Industrial, la cual tuvo como propósito informar de la aprobación del modelo de sustitución de 30 plazas para la atención de 5 proyectos complementarios prioritarios, y de las gestiones que se deberán efectuar.

Como resultado de la presentación ante Junta Directiva del *"Informe de acciones atención oficio de advertencia N° DFOE-SOC-0945 (N° 13983) emitido por la Contraloría General de la República"*, ésta acordó en el artículo 5° de la sesión 9055, celebrada el 03 de octubre del 2019, lo siguiente:

"ACUERDO SEGUNDO: Solicitar a la Gerencia General que en conjunto con la Gerencia Financiera presenten una propuesta de modificación a la estructura de Gobierno del Plan de Innovación en un plazo de dos semanas. Dicha propuesta deberá incluir la designación del Director del Proyecto y del Patrocinador."

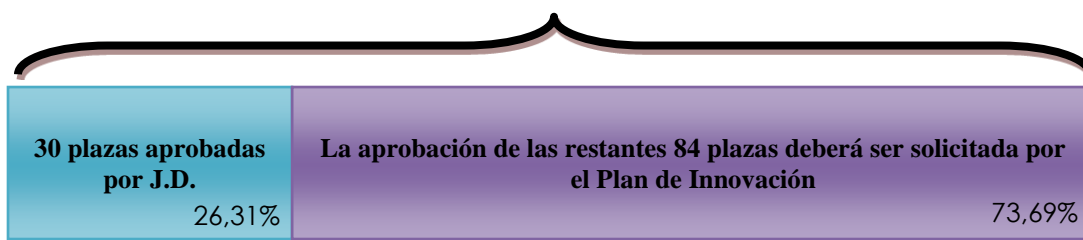
En atención de lo anterior, el Plan de Innovación remitió propuesta de informe técnico a la Gerencia Financiera, esto según oficio PIMG-0113-2019 de fecha 18 de octubre de 2019.

En cuanto al traslado de los funcionarios designados para integrar el equipo de trabajo, encargado de la ejecución de los complementarios definidos como prioritarios, la Dirección del Plan de Innovación mediante oficios PIMG-0006-2020, PIMG-0007-2020, PIMG-0008-2020 y PIMG-0018-2020, se solicitó formalmente a la Dirección Técnica de Bienes y Servicios, Dirección Financiero Contable, Dirección de Presupuesto y Dirección Administrativa Financiera del Hospital San Juan de Dios, el traslado del personal, esto con el fin de atender la estrategia para el abordaje, continuidad y sostenibilidad de la implementación del componente ERP.

Finalmente, la Dirección del PIMG envió a la Subárea de Remuneración Salarial los formularios de duplicación de plazas, en cumplimiento de las *"Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos"*, lo anterior según oficio PIMG-0012-2020 de fecha 27 de enero de 2020.

La Gerencia Financiera por medio mediante oficio GF-0475-2020 emitió Acto Administrativo Motivado, con el cual designó como Directora del Plan de Innovación a la Licda. Marcela Quesada Fallas, a partir del 17 de febrero del 2020.

Total de Recurso Humano 114 plazas (ERP)



6. Sobre la Infraestructura Física para la ubicación del PIMG

Por medio del oficio PIMG-0096-2018 de fecha 07 de agosto de 2018, el Plan de Innovación remitió a la Sub-Área Gestión Administración y Logística de la Gerencia Financiera, la solicitud de informe técnico para arrendamiento de espacio físico para ubicar al personal del Plan de Innovación y consultores, de acuerdo con las condiciones mínimas requeridas, con el fin de presentar ante la Comisión del Gasto Institucional el informe técnico.

Como respuesta a esa solicitud, el Equipo de Infraestructura y Mantenimiento de la Gerencia Financiera, remitió oficios EIM-GF-0003-2019-N y EIM-GF-0007-2019-IT, de fechas 07 de marzo de 2019 y 02 de mayo de 2019 respectivamente, en los cuales brindó un informe sobre el análisis de la planta de distribución para el nivel 5 del Ofimall, así como un estimado del precio a negociar el alquiler.

Una vez realizado el informe técnico para el arrendamiento, se envió a la Gerencia Financiera mediante oficio PIMG-0047-2019 de fecha 29 de mayo del 2019, la propuesta de uso de espacio físico para ubicar los equipos de trabajo del Plan de Innovación, con el fin de que se autorizara presentar la misma ante la Comisión del Gasto.

Atendiendo la solicitud, la Gerencia Financiera mediante oficio GF-3406-2019 de fecha 22 de julio de 2019, comunicó a la Dirección del Plan de Innovación que *“Analizado lo anterior, y dado que el tema se está trabajando con la Licda. Xiomara Poyser Watson, Directora a.i. de la Dirección Financiero Contable, aún no es necesario alquilar todo el espacio ofertado; asimismo, bajo un ejercicio del mejor aprovechamiento de los recursos, de ser necesario valorar otras opciones más económicas para la institución”*.

Como parte de las gestiones a realizar en este tema, la Dirección de Plan después de haber analizado alternativas que vengán a solventar la necesidad del espacio físico para albergar los equipos de trabajo de los componentes del Plan de Innovación, planteó a la Gerencia Financiera las siguientes opciones:

1. La Institución posee naves o bodegas ubicadas en Calle Blancos, San José, las cuales se encuentran en buen estado, y se puede considerar asignar una nave para el Plan de Innovación. Estos edificios requieren del acondicionamiento físico, eléctrico y de comunicaciones que debe realizar la Institución y para lo cual se requiere del apoyo del Equipo de Infraestructura y Mantenimiento de la Gerencia Financiera. Este reacondicionamiento del espacio puede requerir de aproximadamente tres o cuatro meses para estar concluido.
2. La Institución cuenta con espacio físico que no está siendo utilizado, ubicado en el antiguo Hospital de Heredia, al cual se le puede realizar un análisis de la viabilidad de los espacios desocupados en dicho inmueble que pueden ser reacondicionados, tal y como se realizó en el pasado en el antiguo Hospital de Alajuela, el cual actualmente alberga a la Dirección Regional de Sucursales Huetar Norte. Estos espacios deberán ser remodelados para el acondicionamiento físico, eléctrico y de comunicaciones, para lo cual se requiere de la intervención de la Gerencia Financiera ante la Gerencia Médica para la autorización de uso del espacio físico. Además, se requiere del apoyo del Equipo de Infraestructura y Mantenimiento de la Gerencia Financiera. Al igual que la propuesta del punto anterior, este proceso de reacondicionamiento requiere de aproximadamente tres a cuatro meses para estar concluido.
3. Por último, está la opción de buscar un alquiler tipo llave en mano, cuyo costo por metro cuadrado no supere los \$23.00, precio máximo autorizado por la Comisión del Gasto.

En torno a las opciones planteadas anteriormente, la Gerencia Financiera mediante el oficio GF-5125-2019 de fecha 09 de octubre de 2019, suscrito por el señor Gerente Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, remite a la Dirección de Administración de Proyectos Especiales los requerimientos de espacio físico para el desarrollo de las actividades del Plan de Innovación y por lo cual solicita la colaboración a dicha Dirección.

Por otra parte, la Gerencia General mediante oficio GG-2134-2019, de fecha 25 de noviembre de 2019, y suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, hace el acuse de recibo del Informe de Avance del Plan de Innovación correspondiente al tercer trimestre del 2019 y a la vez solicita a la Gerencia Financiera la ampliación ciertos temas para el próximo informe. A raíz de esta solicitud, la Gerencia Financiera mediante documento TDI-GF-2991-2019 de fecha 27 de noviembre de 2019, solicitó la atención inmediata por parte de la Dirección del Plan de Innovación a lo requerido por la Gerencia General, a lo cual se dio respuesta mediante oficio PIMG-0121-2019, con fecha 29 de noviembre del 2019, como a continuación se detalla:

“(...) 1. Infraestructura para albergar el equipo del Pan de Innovación:

La Coordinación del Componente ERP, durante el período 2018 realizó la tarea de buscar espacios físicos que cumplieran con las condiciones mínimas para albergar a los equipos del Plan de Innovación.

Se identificó un espacio físico en el Offimall, en San Pedro, y mediante oficio PIMG-047-2019 de fecha 29 de mayo, se remitió la propuesta a la Gerencia Financiera para su valoración. Es importante señalar que dicha propuesta contaba con el visto bueno del Área de Salud Ocupacional (oficio BDL-ASO-0090-2019) y del Equipo de Infraestructura y Mantenimiento de la Gerencia Financiera (oficio EIM-GF-00003-2019-N).

No obstante, mediante oficio GF-3406-2019 de fecha 23 de julio de 2019, la Gerencia Financiera comunicó a la Dirección del Plan de Innovación que “aún no es necesario alquilar todo el espacio ofertado; asimismo, bajo un ejercicio del mejor aprovechamiento de los recursos, de ser necesario valorar otras opciones más económicas para la institución”.

En atención a los instruido por la Gerencia Financiera, la Dirección del Plan de Innovación, con oficio PIMG-0086-2019 del 27 de agosto del 2019, presentó tres propuestas de espacio físico con el fin de que fueran analizadas por la Gerencia Financiera. De las mismas no hubo criterio de devolución ni observaciones por parte de esa gerencia.

Con oficio GF-5125-2019 de fecha 09 de octubre del 2019, dirigido a la Arq. Paquita González Haug, Directora, DAPE, Ambiente y Seguridad Humana, la Gerencia Financiera solicitó la colaboración para identificar una solución de espacio para albergar los equipos de trabajo del Plan de Innovación. No obstante la Arq. González, con oficio DAPE-2406-2019 de fecha 24 de octubre del 2019, manifestó:

“Esta Dirección fue designada para dirigir dicho proyecto y dar soluciones de lugares de traslado, únicamente a las unidades ubicadas en el edificio que será intervenido, siendo que otras unidades como el Plan de Innovación de la Gerencia Financiera no forma parte de ésta proyecto”.

En virtud de lo expuesto en párrafos anteriores, la Gerencia Financiera mediante oficio GF-5698-2019 de fecha 01 noviembre del 2019, giró instrucción a la Dirección del Plan de Innovación de identificar espacios de alquiler que reúnan las condiciones para albergar los equipos de trabajo.

Actualmente, la Coordinación del Componente ERP, está en el proceso de identificar los espacios físicos en una zona accesible y con las condiciones mínimas. Actualmente se tienen dos opciones, una en Torre Mercedes y otra en Offimall San Pedro, con quienes se están definiendo requisitos mínimos para obtener una propuesta comercial.

Con lo expuesto, se demuestra que se han realizado los esfuerzos necesarios para haber avanzado en la determinación de un espacio físico adecuado, no obstante, las propuestas planteadas no fueron aceptadas por parte del jerarca superior de turno.

Otro aspecto importante de señalar es la autorización brindada por la Junta Directiva de utilización del Modelo de Sustitución para 30 puestos, que permitirán dar inicio a Proyectos Complementarios Prioritarios. Esta autorización fue otorgada en el artículo 8° de la sesión N° 9046 de fecha 22 de agosto del 2019. A la fecha no ha sido posible dar inicio a los proyectos complementarios por cuanto no se cuenta con el espacio físico temporal para el traslado de los funcionarios, situación que ha sido de conocimiento del Señor Gerente Financiero, debido a que se requiere del apoyo estratégico de la Gerencia Financiera para determinar la ubicación del espacio temporal. (...)"

La Arquitecta Paquita González Haug, como Directora DAPE, Ambiente y Seguridad, en atención a oficio GF-5125-2019, en el cual se le expuso sobre los requerimientos de espacio físico por parte de Plan de Innovación, brinda respuesta mediante oficio DAPE-2406-2019 de fecha 24 de octubre de 2019, indicando lo siguiente:

"Esta Dirección fue designada para dirigir dicho proyecto y dar soluciones de lugares de traslado, únicamente a las unidades ubicadas en el edificio que será intervenido, siendo que otras unidades como el Plan de Innovación de la Gerencia Financiera no forma parte de este proyecto."

En vista de la anterior decisión, la Gerencia Financiera mediante oficio GF-5698-2019 de fecha 01 de noviembre de 2019, instruye a la Dirección del Plan de Innovación, indicando:

"Lo anterior tomando en consideración la necesidad de que en forma proactiva se busquen alternativas para solucionar el tema del espacio físico para alojar la sede del proyecto de Innovación y el equipo de trabajo que se pretende conformar para el desarrollo del proyecto y que en forma alguna se retrase su ejecución."

Por consiguiente, el Plan de Innovación procedió a la búsqueda de opciones de espacio físico que cumplieran con las diferentes condiciones requeridas, en las cuales se identificaron como posibles sedes el edificio Plaza San Pedro y Torre Mercedes, siendo esta última la única que cumpliera con todas las condiciones como espacio, ubicación, precio, tiempo del contrato, entre otras.

7. Sobre el Equipamiento tecnológico

El uso de las computadoras como parte de las tecnologías, se hace imprescindible para la realización de las labores diarias a nivel laboral, ya que esto incide directamente sobre el aumento de la productividad en el desarrollo de las funciones, consciente de esto esta Dirección asume el compromiso de contar con este equipo tecnológico una vez sean trasladados los funcionarios designados a la atención de los proyectos complementarios y a la implementación de la solución tipo ERP, y de conformidad con el recurso humano que sea autorizado por la Junta Directiva.

La primera gestión de dotación de equipo tecnológico que se llevó a cabo fue inicialmente para un tracto 30 plazas aprobadas por la Junta Directiva, según el acuerdo tomado en el artículo 8° de la sesión N° 9046, del 22 de agosto de 2019, respecto al modelo de sustitución de funcionarios asignados a proyectos especiales.

Por otra parte, la Gerencia General mediante oficio GG-2134-2019, de fecha 25 de noviembre de 2019, y suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, hace el acuse de recibo del Informe de Avance del Plan de Innovación correspondiente al tercer trimestre del 2019 y a la vez solicita a la Gerencia Financiera la ampliación de ciertos temas para el próximo informe. A raíz de esta solicitud, la Gerencia Financiera mediante documento TDI-GF-2991-2019 de fecha 27 de noviembre de 2019, solicitó la atención inmediata por parte de la Dirección del Plan de Innovación a lo requerido por la Gerencia General, a lo cual se dio respuesta mediante oficio PIMG-0121-2019, con fecha 29 de noviembre del 2019, como a continuación se detalla:

“(...) 2. *Adquisición Equipo Cómputo:*

La Dirección del Plan de Innovación, mediante oficio PIMG-0108-2019 de fecha 15 de octubre del año en curso, solicitó al Máster Robert Picado Mora, Subgerente de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, la colaboración respectiva para la dotación de treinta equipos de cómputo que serían destinadas a los funcionarios que iniciarían actividades en los Proyectos Complementarios.

Actualmente la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones están desarrollando el proceso para contar dicho equipo. (...)"

Como resultado de la solicitud efectuada por la Dirección del Plan de Innovación mediante oficio PIMG-0108-2019, la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones gestionó a través de la licitación abreviada 2018LA-000022-1150, la adquisición de 30 computadoras portátiles de última generación, que fueron entregados a esta Dirección el 29 de enero de 2020, para que fueran utilizadas por los equipos de trabajo que conforman los proyectos complementarios.

8. Sobre el Acompañamiento Experto en la Implementación de la Solución tipo ERP

El acompañamiento tiene por objetivo el designar a un asesor directo, denominado "*Critical Friend*", el cual dará apoyo a la Dirección del Proyecto y sus equipos en la consecución de los objetivos y resultados acordados, compartiendo un objetivo común para que el proyecto tenga éxito.

Este asesor sería un enlace entre los implementadores técnicos, asesores jurídicos y demás equipos de implementación del ERP con los funcionarios de la CCSS designados para el control y seguimiento del proyecto. Esta combinación de estructuras de apoyo, permitirán llevar a cabo el desarrollo de un proyecto complejo como lo es el Plan de Innovación, en procura de salvaguardar los intereses Institucionales de acuerdo con los alcances planteados en la contratación.

Es decir, se hace preciso formalizar la contratación de una consultoría, durante el periodo que se dé la ejecución de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 "Adquisición e Implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social", en resguardo del beneficio Institucional.

Finalmente es importante indicar que el Plan de Innovación es consciente de que el desarrollo de ambos aspectos resulta trascendental para alcanzar el éxito del proyecto y para lo cual se tiene a disposición del Plan de Innovación un fondo de ₡28,776.8 millones al 31 de julio de 2019, por lo que parte de estos recursos financieros podrán ser destinados a la contratación del acompañamiento experto.

Por otra parte, la Gerencia General mediante oficio GG-2134-2019, de fecha 25 de noviembre de 2019, y suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, hizo acuse de recibo del Informe de Avance del Plan de Innovación correspondiente al tercer trimestre del 2019 y a la vez solicita a la Gerencia Financiera la ampliación de ciertos temas para el próximo informe. A raíz de esta solicitud, la Gerencia Financiera mediante documento TDI-GF-2991-2019 de fecha 27 de noviembre de 2019, solicitó la atención inmediata por parte de la Dirección del Plan de Innovación a lo requerido por la Gerencia General, a lo cual se dio respuesta mediante oficio PIMG-0121-2019, con fecha 29 de noviembre del 2019, como a continuación se detalla:

“(...) 3. Contratación de acompañamiento experto en la implementación de la solución tipo ERP:

Con respecto al acompañamiento en la implementación, se trabaja en un borrador de cartel, que pronto será presentado a esa Gerencia para la revisión correspondiente. (...)”

9. Proyectos Complementarios ERP

9.1. Antecedentes

En la introducción del presente documento se manifestó que la Institución ha comprendido la importancia de establecer las estrategias para los proyectos complementarios de cara a la implementación, especialmente del ERP, así como desarrollar un esquema de control y seguimiento eficaz para la ejecución de las actividades de dichos proyectos; es por lo expuesto que se identifican 11 proyectos prioritarios, y a los cuales, a partir del mes de febrero 2018, se llevan a cabo sesiones de trabajo en las que participan los coordinadores de cada Proyecto y Consultores Expertos de la firma PwC, con el fin de proveer experiencia y conocimiento en materia de planificación de proyectos. Los Proyectos Complementarios prioritarios identificados son:

Ilustración N.º 96. Proyectos Complementarios prioritarios

- | | |
|--------------|---|
| P1.04 | Definir la estrategia de mantenimiento institucional |
| P1.06 | Preparar inventario y valuación de activos fijos |
| P1.07 | Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales |

P1.08	Levantar datos para la gestión de mantenimiento
P1.09	Preparar los datos maestros de proveedores
P1.10	Definir la estructura financiera
P1.11	Preparar los auxiliares de cuentas contables
P1.12	Preparar los datos maestros de hojas de ruta
P1.14	Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP
P1.15	Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP
P1.16	Desarrollar la integración del ERP con EDUS

Como resultado de las sesiones de trabajo, se revisaron y ajustaron los planes de acción y la estrategia para la ejecución de cada uno de los proyectos. Los planes detallan información como la gestión del alcance de cada proyecto, el tiempo del proyecto, costo, recursos humanos involucrado, así como los riesgos asociados.

De los 11 proyectos complementarios definidos como prioritarios, fueron seleccionados para iniciar 5 proyectos complementarios, dado al impacto que tendrán en el desarrollo del proyecto y con propósito hacer la preparación de datos, ajustes de procesos y mejora en la calidad de los datos. El detalle es el siguiente:

1. P1.04 Definir la estrategia de Mantenimiento institucional
2. P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos
3. P1.07 Preparar los datos maestros de Bienes y Servicios y P1.09 Preparar datos maestros de proveedores
4. P1.10 Definir la estructura financiera
5. P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables
6. P1.12 Preparar los datos maestros de hojas rutas

Asimismo, es importante destacar la labor realizada por los equipos de trabajo de proyectos complementarios prioritarios, que están realizando esfuerzos adicionales para avanzar en el desarrollo de estos, a saber:

1. **P1.04 Definir la estrategia de Mantenimiento institucional:** Un equipo de trabajo de la Dirección de Mantenimiento ha venido desarrollando algunas tareas del Proyecto, para la definición de una estrategia institucional, presenta un **avance del 53%.**

-
2. **P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos:** En virtud del volumen y complejidad del inventario de los activos muebles, inmuebles, intangibles y otros con los que cuenta la Institución, el desarrollo de este proyecto complementario se realizará a través de la propuesta de contratación de una empresa que desarrolle las actividades del levantamiento del inventario y determine el valor de dichos activos. Mediante oficio PIMG-033-2019 de fecha 08 de abril del 2019, dirigido al Lic. Carlos Alfaro Alfaro, Gerente Financiero, se remite la propuesta de cartel para la contratación de “Servicios para el levantamiento y valuación de los activos fijos de la CCSS”, solicitando la autorización respectiva para llevar a cabo una audiencia previa; la cual fue otorgada mediante oficio GF-3217-2019 de fecha 11 de julio de 2019 y suscrita por el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos como Gerente a.i. Financiero. Posteriormente el día 29 de agosto del año en curso, se realizó la audiencia previa al cartel en la cual participaron cuatro potenciales oferentes y que algunos de ellos formularon consultas, que fueron atendidas mediante oficio PIMG-0095-2019 de fecha 11 de setiembre de 2019. Actualmente, el equipo del proyecto complementario está trabajando en la definición de la propuesta de cartel, para luego someterlo al visto bueno de la Gerencia Financiera y así para poder iniciar con el trámite del concurso. El proyecto muestra un **avance del 3%**.
3. P1.07 Preparar los datos maestros de Bienes y Servicios y P1.09 Preparar datos **maestros de proveedores:** Actualmente el equipo de trabajo ha venido desarrollando actividades para la homologación de códigos del catálogo de bienes y servicios institucional, respecto del catálogo que utiliza el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), este proyecto presenta un **avance general del 58%**, es decir de **37,360 códigos se han homologado 21,547**. En el grupo de medicamentos se ha homologado el 100 % de códigos, en Productos Farmacéuticos se ha homologado el 72% y en Instrumental y Material Médico el 93%.

En cuanto a la depuración de datos maestros de proveedores, el equipo de trabajo ha venido realizando sesiones de trabajo con representantes del Ministerio de Hacienda y Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), con el fin de coordinar la adopción de un único registro de proveedores en un plazo de 2 años, por cuanto el catálogo institucional requiere de características y variables que no contempla el sistema SICOP.

4. **P1.10 Definir la estructura financiera:** Para el desarrollo de este Proyecto Complementario se conformó un equipo de trabajo integrado por

representantes del Área de Contabilidad Financiera, Dirección de Presupuesto y Área de Contabilidad de Costos, con el fin de desarrollar la estructura financiera institucional, la cual contempla no solo la estructura de cuentas contables sino su vinculación con las partidas presupuestarias y con la estructura de la contabilidad de costos. Adicionalmente se está desarrollando la Política Contable Institucional aplicando las Normas de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), estas actividades tienen un **avance del 2%**.

5. **P1.12 Preparar los datos maestros de hojas rutas:** Los centros de producción han **avanzado un 51%** en la construcción de hojas de rutas de procesos productivos.

Además, de los proyectos antes detallados, también se identificaron otros proyectos, de los cuales están definidos en los planes de trabajo, cuya ejecución y desarrollo dependerán de la solución adjudicada y pueden ser desarrollados una vez iniciada la etapa de parametrización de la solución ERP. Estos proyectos se detallan a continuación:

Ilustración N.º 97. Proyectos Complementarios

P1.03	Definir indicadores KPI para orientar el desarrollo de inteligencia de negocio
P1.13	Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados
P1.17	Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP
P1.18	Gestionar solicitud a bancos de generación extracto bancario electrónico
P1.19	Implementar en la intranet formularios para gestiones internas

Por último, para el **P1.02 Establecer el Modelo Institucional de Costos**, dentro de las actividades del Plan de Innovación, se definió que era necesario la contratación de una firma consultora con experiencia en el tema. Es así como se desarrolló la propuesta de cartel, el cual el 19 de octubre del 2017, se llevó a un proceso de audiencia previa para la Contratación de la Consultoría para la Definición del Modelo de Costeo Institucional, proceso que permite exponer los términos de contratación a posibles oferentes. La propuesta de Cartel fue remitida a la Gerencia Financiera, mediante oficio PIMG-105-2018 del 14 de agosto del 2018, para la autorización de publicación correspondiente.

No obstante, la Gerencia Financiera mediante oficio GF-5556-2018/GA-1681-2018/GM-15154-2018 de fecha 14 de noviembre del 2018, conforma un Equipo de Trabajo bajo la coordinación del Lic. Sergio Gómez Rodríguez, señalando lo siguiente:

“(...) para que en el plazo de un mes, elabore y entreguen a quienes suscriben, un cartel para la contratación de servicios profesionales para el desarrollo de un modelo de costos, que atienda los requerimiento de la metodología de asignación de recursos prospectiva, y que se integre con otros sistemas de información en desarrollo, valorando además las necesidades de cara a las NICSP y a la OCDE. (...)”

9.2. Avances obtenidos al 31 de enero de 2020

Habiendo sido aprobado por Junta Directiva el modelo de sustitución para la atención de 5 proyectos complementarios; el día 27 de enero de 2020 iniciaron las labores de los equipos conformados para la atención de proyectos complementarios **“P1.07 Preparar los datos maestros de bienes y servicios institucionales – artículos”, “P1.09 Preparar los datos maestros de proveedores”, “P1.10 Definir el catálogo contable” y “P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables”**, que son atendidos por 18 funcionarios expertos provenientes de la Dirección Técnica de Bienes y Servicios, Dirección Financiero Contable, Dirección de Presupuesto y Hospital San Juan de Dios, y que fueron ubicados temporalmente en el semisótano del Edificio Laureano Echandi (Oficinas Centrales), que tiene una capacidad instalada para 20 funcionarios.

Respecto al proyecto complementario **“P1.02 Establecer el modelo institucional de costos”**, el Plan de Innovación mediante oficio PIMG-0004-2020 con fecha 16 de enero del 2020, se remitió a la Gerencia Financiera la propuesta de cartel para la contratación de “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, por lo que la Gerencia Financiera solicita al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable, revisar el cartel en un plazo de tres días hábiles, esto según oficio GF-0409-2020 de fecha 21 de enero del 2020.

El traslado de los equipos de trabajo no se efectuó durante el último trimestre del 2019, por cuanto el Plan de Innovación no contaba con espacio físico suficiente



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



para albergar a la totalidad de funcionarios. Es hasta el mes de enero del 2020 que se proporciona un espacio temporal.

En virtud de que el espacio con el que contamos es limitado, no fue posible iniciar el proyecto complementario **"P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos"**. Debido a esta situación, la Dirección del Plan está abocada encontrar y gestionar los permisos requeridos para definir posibles espacios en el edificio Laureano Echandi, de manera temporal.

9.3. Cronograma de Actividades – Porcentaje de ejecución – Responsables

Nombre del Proyecto	Responsable	Unidad Técnica	Fechas proyectadas		Etapa de Implementación	% de Avance
P1.02. Establecer el modelo institucional de costos	Dirección Financiero Contable	Área Contabilidad de Costos	Ene-20	Jun-20	Diseño	0%
P1.03. Definir indicadores KPI para BI	Institucional	Institucional	May-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.04. Definir la estrategia de mantenimiento institucional	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Mantenimiento Institucional	iniciado	May-20	Preparación	53%
P1.05. Depurar y preparar datos	Institucional	Institucional	May-20	Oct-20	Configuración	N/A
P1.06. Preparar inventario y valuación de activos fijos	Dirección Financiero Contable	Área Contabilidad Control Activos y Suministros	Ene-20	Abr-21	Pruebas	3%
P1.07. Preparar los datos maestros de bienes y servicios	Gerencia de Logística	Área de Adquisiciones de Bienes y Servicios	Ene-20	Oct-20	Configuración	58%
P1.08. Levantar el inventario de despiece de recursos físicos para mantenimiento	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Mantenimiento Institucional	Ene-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.09. Preparar los datos maestros de proveedores	Gerencia de Logística	Área de Adquisiciones de Bienes y Servicios	Ene-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.10. Definir el catálogo contable	Dirección Financiero Contable	Área Contabilidad Financiera	Ene-19	May-20	Preparación	2%

Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero

Nombre del Proyecto	Responsable	Unidad Técnica	Fechas proyectadas		Etapa de Implementación	% de Avance
P1.11. Preparar los auxiliares de cuentas contables	Dirección Financiero Contable	Área Contabilidad Financiera	May-20	Abr-21	Pruebas	0%
P1.12. Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos	Gerencia de Logística	Dirección Producción Industrial	Ene-19	Oct-20	Configuración	51%
P1.13. Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones	May-20	Abr-21	Pruebas	0%
P1.14. Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones	May-20	Abr-21	Pruebas	0%
P1.15. Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones	May-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.16. Desarrollar la integración del ERP con EDUS	Gerencia Infraestructura y Tecnología	Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones	May-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.17. Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP	Institucional	Institucional	May-20	Oct-20	Configuración	0%
P1.18. Gestionar solicitud a los bancos de generación de extracto bancario electrónico	Dirección Financiero Contable	Área Tesorería General	May-20	Jun-20	Diseño	0%



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



Nombre del Proyecto	Responsable	Unidad Técnica	Fechas proyectadas		Etapas de Implementación	% de Avance
P1.19. Plantear formularios para gestiones internas	Institucional	Institucional	May-20	Oct-20	Configuración	0%

10. Administración de Recursos Financieros

En relación con la ejecución presupuestaria del periodo en gestión, se indica que el proyecto no cuenta con unidad ejecutoria, por lo que los recursos financieros se administraban por la unidad de Gestión Administrativa y Logística de la Gerencia Financiera.

11. Cumplimiento Metas del Plan Táctico Gerencial

Siendo el Plan de Innovación un proyecto estratégico, se consignó desde sus inicios, en el Plan Táctico Gerencial como una meta **“Mejorar la plataforma tecnológica que soporta los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS”**, asignada actualmente al Plan de Innovación.

Con el propósito de que continúen con las gestiones de revisión, modificaciones y ajustes en caso de requerirse, según corresponda. Se adjunta la última matriz de información en formato Excel, en donde se visualiza la programación y sus porcentajes, según se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración N.º 98. Meta Plan Táctico Gerencial.

ID	(1) Fuente de Origen	(2) Objetivo Gerencial	(3) Proyecto / Actividad	(4) Indicador	base 2018	2019 I Sem.	2019 II Sem.	2019 Anual	2020 I Sem.	2020 II Sem.	2020 Anual	2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 Anual	2022 I Sem.	2022 II Sem.	2022 Anual
14	PSSS_D.1.5	Mejorar la plataforma tecnológica que soporta los procesos financieros, administrativos y logísticos de la CCSS	Ejecutar proyecto de implementación de la plataforma tecnológica ERP	Porcentaje de implementación de la plataforma tecnológica ERP					10,0%	25,0%	25,0%	45,0%	65,0%	65,0%	85,0%	100,0%	100,0%

Asimismo, se muestra la siguiente imagen del cronograma establecido para los siguientes años, con periodicidad semestral:

12. Cumplimiento de las Disposiciones emitidas por órganos superiores y de control

De acuerdo con lo registrado en el Sistema de Gestor de Seguimiento y Control-GESC, por medio del cual se brinda seguimiento a los acuerdos delegados al PIMG, se tiene registrado a la fecha, un total de 10 acuerdos delegados a SICERE que se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración N°100. Estatus Informe GESC.

Acción	Id Tarea	Tema	Responsable	No. Sesión	No. Artículo	Fecha Sesión	% Avance	Fecha Vencimiento	Bloqueada Por
Seleccionar	1702000486	AC. IV: Recomendación 7 del Estudio Actuarial del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte ...	GESC-GF-Dirección SICERE, GESC-GF-Gestor de Acuerdos-Claudio	8882	5	12/01/2017	50	27/04/2017	
Seleccionar	1702000488	AC. IV: Recomendación 9 del Estudio Actuarial del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte ...	GESC-GF-Dirección SICERE	8882	5	12/01/2017	75	27/04/2017	
Seleccionar	1906000849	AC. IV: Instruir para que un plazo de 5 meses hayan concluido los ajustes al SICERE, ...	GESC-GF-Dirección Cobros, GESC-GF-Dirección de Inspección, GESC-GF-Dirección SICERE, GESC-GF-Gestor de Acuerdos-Claudio	8981	3	30/07/2018	75	21/06/2019	
Seleccionar	1903001750	AC. II: Desarrollar una campaña de difusión de este beneficio (Distribución de recur...	GESC-GF-Dirección de Inspección, GESC-GF-Dirección Financiero Contable, GESC-GF-Dirección SICERE	9006	42	10/12/2018	50	04/04/2019	
Seleccionar	1903000400	AC. II: Presentar el detalle de recursos y la estrategia de implementación en tres	GESC-GF-Dirección SICERE	9017	4	18/02/2019	75	14/03/2019	
Seleccionar	1906000059	Informe de ejecución presupuestaria del Seguro de Salud y Régimen de Invalidez, Vejez...	GESC-GF-Dirección Cobros, GESC-GF-Dirección de Inspección, GESC-GF-Dirección SICERE, GESC-GF-Gestor de Acuerdos-Claudio, GESC-GF-Gestor de Acuerdos-Allyn, GESC-GF-Gestor de Acuerdos-Karla Corrales	9032	33	16/05/2019	50	16/08/2019	
Seleccionar	1908001910	AC. II: Autorizar la aplicación del procedimiento vigente sobre: "Disposiciones para	GESC-GF-Dirección SICERE	9046	8	22/08/2019	25	19/09/2019	
Seleccionar	1910000543	AC. II: Presentar una propuesta de modificación a la estructura de Gobierno del Plan...	GESC-GF-Dirección SICERE	9055	5	03/10/2019	75	17/10/2019	
Seleccionar	2002001038	AC. I. Informe DFOE-SOC-IF-00024-2019 sobre los resultados de la auditoría de carácter...	GESC-GF-Dirección SICERE	9074	9	16/01/2020	25	27/02/2020	
Seleccionar	2002001040	AC. II. Informe DFOE-SOC-IF-00024-2019 sobre los resultados de la auditoría de carácter...	GESC-GF-Dirección SICERE	9074	9	16/01/2020	25	27/02/2020	

De conformidad con lo anterior, se tiene que existen tres acuerdos vigentes relacionado con el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión, los cuales se citan seguidamente:

1) Sesión 9017, artículo 4

La Junta Directiva en la Sesión 9017, artículo 4 acordó lo siguiente:

“(...) ARTICULO 4°

Por consiguiente, teniendo a la vista el documento: Informe General de Avance PLAN DE INNOVACIÓN (febrero 2019) y habiéndose realizado la presentación por parte del Gerente Financiero, con el apoyo de la Dirección del Plan y la empresa PWC, en relación con el avance del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera Administrativa y Logística en la CCSS, la Junta Directiva -en forma unánime-
ACUERDA: (...)

ACUERDO SEGUNDO: dar por conocido el “Estudio de Identificación de Brechas en Recursos Humanos para el desarrollo del Plan de Innovación para la mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS”, así como presentar ante

Junta Directiva el detalle de recursos y la estrategia de implementación en un plazo de tres semanas.

Con el fin de atender lo instruido por la Junta Directiva, se remitió por medio del oficio **PIMG-0021-2020** el documento ***“Estudio de Necesidades en Recursos Humanos, Plan de Innovación, Modelo de Administración, Marzo 2019”*** en el cual se incluyó el recurso humano para desarrollar los programas del Plan de Innovación, los plazos requeridos por perfil, así como el costo estimado por año. Lo anterior para ser presentado ante la Junta Directiva para la autorización correspondiente de la aplicación de las *“Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos”*, de manera tal que permitiera dar inicio formal a los Proyectos Complementarios. Posteriormente, atendiendo la solicitud de la Gerencia Financiera, se procedió a realizar ajustes al documento antes indicado en lo referente a la estructura del modelo de administración, por lo que se remitió una segunda versión del Estudio, para la valoración correspondiente, por medio del oficio **PIMG-0025-2019**. Asimismo, fue remitido a la Gerencia Financiera, la presentación en formato .ppt, la Ficha Técnica y el proyecto de oficio de traslado a la Gerencia General.

Posteriormente, por medio del oficio **PIMG-0058-2019**, se brindó un informe de avance, para hacerlo de conocimiento de la Gerencia General y luego sea presentado ante la Junta Directiva. Adicionalmente y de acuerdo con la solicitud de la Gerencia Financiera, se incluyó en el Informe Técnico la necesidad de recurso humano mínima para dar inicio inmediato a cuatro proyectos prioritarios.

Consecuentemente, por medio del oficio **PIMG-071-2019** dirigido a la Gerencia Financiera se informó y se adjuntó por parte de la Dirección del Plan de Innovación, el Informe Técnico que contiene las acciones relevantes relacionadas con Proyectos Complementarios del Programa de Implementación del ERP, así como un avance de las acciones relacionadas con el proceso de la Licitación Pública N°2018LN-000008-5101. Adicionalmente y de acuerdo con la solicitud de esa Gerencia, se incluyó en el Informe Técnico la necesidad de recurso humano mínima para dar inicio a cinco proyectos prioritarios y la designación del Director del Plan de Innovación.

Por otra parte, por medio del oficio **PIMG-0094-2020** se informó a la Gerencia Financiera, que con el fin de atender lo instruido por la Junta Directiva, y cumplir lo recomendado por la Auditoría Interna en los informes ATIC-185-2016 "Evaluación de Carácter Especial referente al avance y Proyección del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión financiera, Administrativa y Logística de la CCSS" y ATIC-210-2017 "Evaluación de carácter especial referente al avance del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas", donde en ambos informes se

mantienen pendientes únicamente las recomendaciones relacionadas con la puesta en marcha del del Modelo de Administración del Plan de Innovación; adjunto se remite la propuesta de Informe Técnico, para hacerlo de conocimiento de la Gerencia General para posteriormente ser presentado ante la Junta Directiva, el informe contiene las necesidades de recurso humano para dar inicio con la Oficina de Administración del Plan de Innovación, así como la solicitud de recurso humano necesario para el desarrollo de los Proyectos Complementarios P1-02 Modelo de Costos y P1.11 Hojas de Ruta de procesos productivos.

Se adjunta presentación ppt. Informe, y oficio **PIMG-0094-2020**, ficha técnica y oficio de traslado a la GG.

En resumen: En espera de la convocatoria que realice la JD para la presentación respectiva, este acuerdo tiene un porcentaje de avance según el GESC de 75%, según muestra la siguiente imagen.

Aprobación	Requiere Aprobación de Junta Directiva	Fecha Aceptación	
Tipo de Sesión	Extraordinaria	Fecha Sesión	18/02/2019
N° de Sesión	9017	N° de Artículo	4
N° de Acuerdo	II	N° de Inciso	
Fecha de Vencimiento	14/03/2019	Días de Preaviso	7
Porcentaje de Avance	75 %	Estado	En Trámite
Prioridad	Normal		
Responsables	GESC-GF-Dirección SICERE		
Coordinador			
Copiados			
Clasificación	Acuerdos de Junta Directiva	Fecha de Ingreso	06/03/2019
N° Nota de Traslado		Fecha de Traslado	

2) Sesión 9046, artículo 8°

La Junta Directiva de la institución en la Sesión 9046, artículo 8° acordó lo siguiente:

“ (...) ARTICULO 8°

Por consiguiente, conocido el oficio N° GF-3103-2019, fechado 8 de julio de 2019, que firma el señor Gerente Financiero, que en adelante se transcribe:

“En atención a oficios de la Presidencia Ejecutiva PE-826-2019, del 23 de abril de 2019 y SJD-560-2019, del 03 de mayo de 2019 de la Secretaría de Junta Directiva, donde comunican los lineamientos para la coordinación con la Gerencia General y remisión de temas a Junta Directiva, seguidamente se presenta la propuesta de asunto a tratar

en Junta Directiva, denominado: Avance del Plan de Innovación para la mejora de la gestión Financiera, Administrativa y Logística. (...)

Por lo tanto, habiéndose hecho la presentación pertinente por parte del Lic. Luis Rivera Cordero, Director de SICERE, y con base en la recomendación del señor Gerente Financiero en los oficios números GF-3103-2019 y GF-3336-2019, y el señor Gerente General en su oficio GG-1034-2019, la Junta Directiva -por unanimidad- **ACUERDA: (...)**

ACUERDO SEGUNDO: autorizar a la Gerencia Financiera la aplicación del procedimiento vigente sobre: "Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos" para dotar del recurso humano necesario.

Iniciando con el recurso humano para dar inicio a los 4 proyectos complementarios prioritarios del Plan de Innovación, de acuerdo a los perfiles detallados.

Con el avance de las actividades del Plan de Innovación se deberá presentar ante la Junta Directiva el detalle del recurso humano que se requiere.

ACUERDO TERCERO: dar por atendido el acuerdo segundo, del artículo 4° de la sesión N° 9017 y el acuerdo primero del artículo 2° de la sesión 9039. (...)"

En relación con el acuerdo de Junta Directiva, Sesión 9046, artículo 8, se generaron los oficios **PIMG-006-2020, PIMG-007-2020, PIMG-008-2020 y PIMG-0016-2020**; todos relacionados con la solicitud de traslado de los funcionarios al Plan de Innovación, para que se inicie con las labores de preparación de datos requeridos, y dar inicio a los proyectos complementarios prioritarios.

Asimismo, de conformidad con el **PIMG-0012-2020** dirigido a la Subárea de Remuneración Salarial, se procedió con el trámite los formularios de duplicidad de plazas.

Por lo anterior, se solicitó a la Gerencia Financiera, por medio de correo electrónico de fecha 06 de febrero del 2020, valorar dar por atendido este acuerdo, toda vez que el mismo *autoriza a la Gerencia Financiera la aplicación del procedimiento vigente sobre. "Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos"* para dotar del recurso humano necesario y se ha procedido con los traslados iniciales de las plazas.

En resumen: Estamos a la espera de que el citado acuerdo lo den por atendido la Gerencia Financiera y no se requiere sea aprobado por la Junta Directiva. Este acuerdo tiene un porcentaje de avance según el GESC de 25%, según muestra la siguiente imagen.

Aprobación	No Requiere Aprobación de Junta Directiva	Fecha Aceptación	
Tipo de Sesión	Ordinaria	Fecha Sesión	22/08/2019
N° de Sesión	9046	N° de Artículo	8
N° de Acuerdo	II	N° de Inciso	
Fecha de Vencimiento	19/09/2019	Días de Preaviso	7
Porcentaje de Avance	25 %	Estado	En Trámite
Prioridad	Normal		
Responsables	GESC-GF-Dirección SICERE		
Coordinador			
Copiados			
Clasificación	Acuerdos de Junta Directiva	Fecha de Ingreso	28/08/2019
N° Nota de Traslado		Fecha de Traslado	

3) Sesión 9055, artículo 5°

La Junta Directiva de la institución acordó en la Sesión 9055, artículo 5°, lo siguiente:

“(...) ARTICULO 5°

Por consiguiente, conocido el oficio número GF-4860-2019, de fecha 1 de octubre de 2019, que firma el licenciado Alfaro Alfaro, Gerente Financiero que, en lo pertinente, literalmente dice:

“En atención a los oficios de la Presidencia Ejecutiva PE-0826-2019, del 23 de abril de 2019 y SJD-560-2019, del 03 de mayo de 2019 de la Secretaría de Junta Directiva, donde comunican los lineamientos para la coordinación con la Gerencia General y remisión de temas a Junta Directiva, seguidamente se presenta la propuesta de asunto a tratar en Junta Directiva, denominado: Informe de acciones atención oficio de advertencia N° DFOE-SOC-0945 (N° 13983) emitido por la Contraloría General de la República. (...)

ACUERDO SEGUNDO: Solicitar a la Gerencia General que en conjunto con la Gerencia Financiera presenten una propuesta de modificación a la estructura de Gobierno del Plan de Innovación en un plazo de dos semanas. Dicha propuesta deberá incluir la designación del Director del Proyecto y del Patrocinador. (...)

Con el fin de atender lo instruido por la Junta Directiva, por medio del oficio **PIMG-0113-2019** se remitió la propuesta de Informe Técnico, para hacerlo de conocimiento de la Gerencia General para posteriormente ser presentado ante la Junta Directiva, el informe contenía las modificaciones a la Estructura de Administración del Plan de Innovación, así como un

cronograma de actividades por desarrollar. Asimismo, se adjunto la presentación en formato .ppt, Informe Técnico, Ficha Técnica y proyecto de oficio de traslado para la Gerencia General.

Por medio del oficio **GF-0415-2020** se atiende el acuerdo de la sesión 9055, art. 5, por medio del cual se designó a la Gerencia General como patrocinador y se nombra a la Licda. Marcela Quesada Fallas como Directora del Plan de Innovación.

En resumen: Este acuerdo se encuentra atendido por parte del Plan de Innovación, y en espera que lo vea el grupo gestor de seguimiento. El acuerdo aparece en el GESC con un 75% de avance.

Aprobación	Requiere Aprobación de Junta Directiva	Fecha Aceptación	
Tipo de Sesión	Ordinaria	Fecha Sesión	03/10/2019
N° de Sesión	9055	N° de Artículo	5
N° de Acuerdo	II	N° de Inciso	
Fecha de Vencimiento	17/10/2019	Días de Preaviso	7
Porcentaje de Avance	75 %	Estado	En Trámite
Prioridad	Media		
Responsables	GESC-GF-Dirección SICERE		
Coordinador			
Copiados			
Clasificación	Acuerdos de Junta Directiva	Fecha de Ingreso	09/10/2019
N° Nota de Traslado		Fecha de Traslado	

Ahora bien, en relación con los **Informes de Auditoría** relacionados con el Plan de Innovación, se tiene a la fecha, los siguientes informes:

- 1) **ATIC-210-2017** (Rec. 3 y 4) "Evaluación de carácter especial referente al avance del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas", que literalmente indica:

"(...) RECOMENDACIÓN 3
GERENCIA FINANCIERA

3. Efectuar las gestiones correspondientes para atender el acuerdo tercero, artículo N°25 de la sesión de Junta Directiva N°8901, celebrada el 27 de abril del 2017, referente al Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, en los términos solicitados por el Jerarca Institucional. Lo anterior considerando los escenarios planteados en la propuesta derivada de la atención de la recomendación uno del presente informe.

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

RECOMENDACIÓN 4

GERENCIA FINANCIERA

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

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

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

2. **ATIC-185-2016** (Rec. 3) "Evaluación de Carácter Especial referente al avance y Proyección del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión financiera, Administrativa y Logística de la CCSS".

"(...) RECOMENDACIÓN 3

GERENCIA FINANCIERA

Instruir al Director del Proyecto para que en coordinación con la Dirección y Administración de Gestión de Personal, se establezca un plan con plazos, responsables y actividades orientados a establecer una estrategia que permita determinar la suficiencia del recurso humano requerido para el Modelo de Administración del Portafolio de Innovación así como la totalidad de los proyectos y

acciones cuya ejecución son responsabilidad directa de la CCSS. En este sentido, es significativo que se valoren aspectos como:

- Definir para los proyectos P1.01 Implementar y consolidar el ERP, P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos y P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables, el tiempo de dedicación que requiere los 104 recursos humanos, es decir, si son requeridos en forma completa o parcial.
- La habilitación de las plazas requeridas a tiempo completo y parcial para los recursos de administración del Portafolio de Innovación.
- Identificación de las alternativas para la asignación de plazas o reclutamiento de personal (interno o externo) en caso de ser necesario.
- La definición concreta de los funcionarios y puestos que son necesarios sustituir durante el tiempo estimado de ejecución del proyecto.
- Evaluación de los costos sobre el recurso humano requeridos para la ejecución del proyecto.
- Otros elementos que la Dirección del Plan y la DAGP considere necesario contemplar. (...)

ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN: En Proceso (...)

Sin embargo, no se tuvo evidencia de que en la Sesión No. 9017 del 18 de febrero del 2019 se presentara el detalle del "Estudio de Identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración" ante la Junta Directiva de la Institución y aunque se tomó un acuerdo al respecto, el Jerarca únicamente lo dio por conocido, solicitando más bien presentar ante ese Órgano Colegiado, el detalle de recursos y la estrategia de implementación en un plazo de tres semanas. ..."

De conformidad con lo anterior, se informa de la siguiente forma:

a) SATIC-17-210-04-2019 Recomendaciones 3 y 4, SATIC-16-185-4-2019 Recomendación 3, relacionados con el Modelo de Administración del Plan de Innovación y la puesta en marcha de los Proyectos Complementarios.

Como antecedente de los últimos informes brindados por la Dirección del Plan de Innovación a la Gerencia Financiera, en atención a los informes de Auditoría Interna ATIC-185-2016 y ATIC-210-2017, se tienen los oficios **PIMG-0017-2019** del 26 de febrero de 2019 y **PIMG-0073-2019** del 12 de agosto de 2019, en los cuales se detallaron los avances obtenidos en ese momento.

En la sesión de Junta Directiva N° 9046, artículo 8°, celebrada el 22 de agosto de 2019, se da por conocido los oficios N° **GF-3103-2019** de fecha 08 de julio de 2019, **GF-3336-2019** de fecha 17 de julio de 2019 y **GF-3728-2019** de fecha 07 de agosto de 2019, quien suscribió el Señor Gerente

Financiero de ese entonces el MSc. Carlos Alfaro Alfaro, en los cuales se solicitó los recursos humanos a tiempo completo para la atención de 5 proyectos complementarios prioritarios. El acuerdo tomado por la Junta Directiva fue notificado a la Gerencia Financiera mediante oficio **SJD-1795-2019** de fecha 21 de octubre de 2019, que en que se detalla a continuación:

*“(...) **Acuerdo Segundo:** de acuerdo con lo expuesto por el Gerente Financiero, en cuanto al cumplimiento del procedimiento para la sustitución de plazas en proyectos estratégicos, se autoriza a la Gerencia Financiera la aplicación del procedimiento vigente sobre: “disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos” para dotar del recurso humano necesario, iniciando con la sustitución de 30 puestos para desarrollar las actividades de 5 proyectos complementarios del Plan de Innovación, de acuerdo a los perfiles detallados, con el avance de las actividades del Plan de Innovación se deberá presentar ante la Junta Directiva el detalle del recurso humano que se requiera. (...)”*

Dada la aprobación de la Junta Directiva, se gestionó por medio de los oficios **PIMG-006-2020**, **PIMG-007-2020**, **PIMG-008-2020** y **PIMG-0016-2020**; todos relacionados con la solicitud de traslado de los funcionarios al Plan de Innovación, para que se inicie con las labores de preparación de datos requeridos, y dar inicio a los proyectos complementarios prioritarios.

Asimismo, de conformidad con el **PIMG-0012-2020** dirigido a la Subárea de Remuneración Salarial, se procedió con el trámite los formularios de duplicidad de plazas, los cuales permitirán a la Institución preparar los escenarios para la ejecución de las herramientas “Core” del ERP, y a la vez esencial para asegurar el posterior desarrollo de las fases de la implementación de la solución tecnológica.

Asimismo, tal como se indicó en el apartado de Acuerdo de Junta Directiva, por medio del oficio **PIMG-0094-2020** se informó a la Gerencia Financiera, que con el fin de atender lo instruido por la Junta Directiva, y cumplir lo recomendado por la Auditoría Interna en los informes ATIC-185-2016 "Evaluación de Carácter Especial referente al avance y Proyección del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión financiera, Administrativa y Logística de la CCSS" y ATIC-210-2017 "Evaluación de carácter especial referente al avance del Plan de Innovación para la mejora de la gestión financiera, administrativa y logística basado en soluciones tecnológicas", donde en ambos informes se mantienen pendientes únicamente las recomendaciones relacionadas con la puesta en marcha del del Modelo de Administración del Plan de Innovación; el informe contiene las necesidades de recurso humano para dar inicio con la Oficina de Administración del Plan de Innovación, así como la solicitud de recurso humano necesario para el desarrollo de los Proyectos Complementarios P1-02 Modelo de Costos y P1.11 Hojas de Ruta de procesos productivos.

b) SATIC-17-210-04-2019 Recomendaciones 4, mecanismos de control y seguimiento establecidos para el cumplimiento de las acciones.

La Junta Directiva en el artículo 2º de la sesión N° 9039, celebrada el 27 de junio de 2019, indica lo siguiente:

*“...**ACUERDO PRIMERO:** instruir a la Gerencia General para que dé seguimiento y facilite la ejecución del Proyecto ERP, además se presente un informe de avance a la Junta Directiva en la sesión del 11 de julio de 2019”...*

Como resultado de esa instrucción, la Gerencia General mediante oficio GG-1053-2019 de fecha 16 de julio de 2019, solicita a la Gerencia Financiera lo siguiente:

“... presentar a esta Gerencia General, un informe de avance semestral sobre el estado del proyecto ERP, donde se muestren las actividades o hitos relevantes, porcentaje de avance general del proyecto y de las actividades, fecha de inicio y fin de cada actividad, así como el responsable de la actividad”...

En atención al oficio GG-1053-2019, la Dirección del Plan de Innovación remite oficio **PIMG-0107-2019** de fecha 14 de octubre de 2019, mediante el cual se brindó el primer informe trimestral de seguimiento al proyecto ERP, correspondiente al mes de Octubre 2019.

Así las cosas, por medio del oficio **PIMG-00120-2019** de fecha 27 de noviembre 2019 dirigido a la Gerencia Financiera, se solicitó comunicar a la Auditoría Interna las gestiones realizadas, según lo anteriormente descrito, a fin de valorar la atención del informe SATIC-17-210-04-2019, recomendación 3 referente a la aprobación del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” y la recomendación 4 respecto a la gestión de actividades para la puesta en marcha de los proyectos complementarios; además, en relación al informe SATIC-16-185-4-2019, está la recomendación 3 correspondiente el detalle de recursos y la estrategia de implementación.

3) ASF-161-2018 (Rec. 1 y 2) “Auditoría de Carácter Especial sobre el Diseño e Implementación de Modelo Institucional de Costos (Plan de Innovación)”

El citado informe incluye dos recomendaciones, mismas que se detallan a continuación, informando en cada caso lo efectuado en su oportunidad.

“(...) Recomendación 1

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

En relación con la Recomendación N° 1, se emitió el oficio **GF-5556-2018/GA-1681-2018/GM-15154-2018** de fecha 14 de noviembre del 2018, firmado por el Lic. Ronald Lacayo Monge y el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en calidad de Gerente Administrativo a.c. Gerencia Financiera y Gerente Médico respectivamente, por medio del cual se conformó un Equipo de Trabajo integrado por el Lic. Sergio Antonio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, y se les instruyó para que se elaborara un cartel para la contratación de servicios profesionales para el desarrollo de un modelo de costos. Además, se les remitió la propuesta de cartel para la contratación de “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, el cual había sido elaborado por la Dirección del Plan de Innovación, para que fuera considerado como insumo en el trabajo que se les encomendaba.

Adicionalmente, la Dirección del Plan de Innovación, con oficio **PIMG-0190-2018** del 04 de diciembre del 2018, comunicó a la Gerencia Financiera que el Modelo de Costos se recomendaba tenerlo definido para la etapa de diseño de la solución, es decir dos meses después de iniciada la Fase 1 de Implementación.

En la actualidad, este tema esta siendo liderado por la Dirección Financiero Contable, según las instrucciones emitidas por la Gerencia Financiera.

“(...) Recomendación 2.

Elevar a la Presidencia Ejecutiva la necesidad de emprender las acciones administrativas que correspondan para disponer de un director para el Plan de Innovación, dada la importancia de contar con un funcionario a tiempo completo con experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos, y donde se han asignado recursos importantes para desarrollar una estrategia de gran impacto para la Institución. Situación que fue mencionada por esta Auditoría en oficio 6310 del 19 de marzo del 2019(...)



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero



Sobre este tema, la misma quedó atendida mediante oficio GF-0475-2020 donde se emitió Acto Administrativo Motivado, con el cual designó como Directora del Plan de Innovación a la Licda. Marcela Quesada Fallas, a partir del 17 de febrero del 2020.

13. Consideraciones finales

Se han identificado las siguientes consideraciones finales:

1. El Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, está considerado como uno de los proyectos más importantes a nivel estratégico y su implementación fortalecería las capacidades institucionales a nivel de su gestión operativa y funcional.
2. Es un plan de alcance institucional, y todas las unidades del país están relacionadas con los cambios a nivel de procesos financieros, administrativos y logísticos, así como en la implementación de las soluciones tecnológicas.
3. Los tres componentes que integran el plan: solución ERP de clase mundial, el fortalecimiento del SICERE y la Multicanalidad, tienen relación directa con las tendencias institucionales en materia de actualización tecnológica y mejoramiento de la experiencia de los usuarios de la Institución.
4. Para el Plan de Innovación se identificaron la **Fase Cero** (ya finalizada y aprobada por Junta Directiva), que permitió diseñar el plan en función de las necesidades institucionales, la **Fase de contratación de** soluciones integrales a implementar (actualmente en Comisión de Licitaciones para análisis) y la **Fase Uno**, que corresponde a la implementación de las soluciones contratadas (también en proceso con el desarrollo de proyectos complementarios).
5. En el desarrollo del Plan se ha contado con el acompañamiento de PWC (Pricewaterhouse Coopers), firma que hizo entrega en tiempo y forma de los productos contratados y que ha sido de un impacto positivo para el avance del Plan, gracias a la amplia experiencia en la materia.
6. El Plan de Innovación en su **Fase Cero**, contó con la participación de un equipo conductor, 20 equipos de trabajo y 140 expertos institucionales en cada una de sus materias. Por parte de PWC se identificaron 20 consultores de la firma PWC, expertos en su campo de aplicación.
7. La Fase Cero del Plan se desarrolló de forma exitosa y los resultados de ésta fueron presentados ante Junta Directiva en abril del 2017, dándose el aval para continuar con las etapas siguientes.

8. Durante el desarrollo del Plan, mediante el análisis de situación se identificaron y documentaron **156 procesos y subprocesos**, los cuales se distribuyen en cinco (5) categorías, a saber: Procesos del Ciclo de Aseguramiento, Procesos de Nómina, Procesos de Operaciones (Producción y Manufactura), Procesos Financieros y Procesos Logísticos. Cada uno de los procesos tiene definidos elementos tales como: descripción general, diagrama SIPOC, indicadores, marco legal y normativo, canales, aplicaciones, hallazgos, oportunidades de mejora y cambios previstos; así como los diagramas de proceso que describen las principales actividades de cada proceso.
9. Entre algunas de observaciones hechas a los procesos actuales se tiene:
 - Un porcentaje importante de procesos no están automatizados y los que tienen algún nivel de automatización presentan generalmente información fragmentada. Esto conlleva a información inoportuna, imprecisiones, dificultad para dar trazabilidad, dificultad para dar gobernabilidad a los grupos de información, lo que dificulta el análisis para apoyar los procesos de toma de decisiones.
 - Existen procesos cuya cobertura es parcial con respecto a los servicios y áreas de la Institución.
 - No todos los procesos y sistemas actuales tienen un enfoque de operación centrado en el usuario, lo cual dificulta la integración y la creación de sinergias de procesos para la mejora del servicio y atención a estos.
 - Muchas de las actividades alrededor de los procesos, se realizan en forma manual, algunas veces apoyadas en hojas de Excel o bien en documentos físicos.
 - Los datos clave para las operaciones (datos maestros) son administrados de forma independiente por varios procesos; de forma que algunos datos no son estándares y podrían presentar inconsistencias, lo que dificulta su administración, integración y gestión de la calidad.
 - Existe dificultad para dar trazabilidad de las gestiones realizadas.
 - Se cuenta con diferentes sistemas para procesos similares, dando lugar a duplicaciones e incongruencias de información.
 - En muchos casos, la actualización de la información no es en línea lo cual incide sobre la oportunidad de la misma y limita las posibilidades de reducir los tiempos de ciclo de procesos.
10. La mayor parte de oportunidades de mejora con aplicaciones en el análisis de procesos operativos actuales, coinciden con aspectos de flexibilidad para adaptarse a nuevos requerimientos de las áreas, nivel de funcionalidad y de integración. De esa forma, un requerimiento general para el escenario de procesos meta es lograr el nivel de integración

más alto posible, que permita que la información fluya de manera automática entre procesos, sin requerir re-ingresos o mantener diferentes versiones de los mismos datos.

11. Se presenta la necesidad de que las aplicaciones que apoyen los procesos meta puedan ajustarse a través de parámetros y reglas en múltiples aspectos, para acelerar los tiempos de respuesta de liberación de nuevos estrategias y productos y reducir la demanda de personal especializado de informática.
12. El concepto de “oficina virtual” utilizada en el ámbito del SICERE puede ampliarse para cubrir ambos ámbitos de procesos en alcance o incluso más allá, a otros procesos y ciclos de generación de valor de la CCSS. Esto plantea requerimientos de integración entre procesos y de disponibilidad de datos consistentes y de mecanismos ágiles y de bajo costo para apoyar la autenticación, planteando tanto ventajas como costos relevantes.
13. Para simplificar los temas relacionados con plataformas tecnológicas, es necesario establecer y apoyar políticas y estándares en este campo.
14. En relación con los procesos deseados, se diseñaron 143 procesos, teniendo la mayor representación los procesos financieros (50%), seguidos de los procesos logísticos (21%) y los procesos de operaciones (21%).
15. Los procesos deseados, fueron enfocados en su diseño para que permitan:
 - Planificación, programación y vinculación presupuestaria con la gestión para resultados y rendición de cuentas.
 - El proceso automatizado del SICERE ha sido visionado integralmente para el ciclo de aseguramiento, considerando siempre la mejora del servicio al usuario como primera prioridad. En este contexto, se han propuesto mejoras a temas como atención al usuario que son aplicables para todo el ciclo de aseguramiento y no solamente para un área en particular, de manera que la experiencia del cliente sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan.
 - El proceso planteado de la cadena de abastecimiento cubre de forma integral el proceso de planificación, adquisición y ejecución contractual y el tratamiento global y específico de los procesos de compras, logísticos, de inventarios y de distribución, lo que permite tener siempre visibilidad del inventario tanto detallado (a nivel de cada almacén y farmacia de la institución) como el inventario agregado por Unidad Ejecutora, Red, o nivel Nacional. Esto permite analizar y tomar acción para

compensar situaciones no previstas durante la planificación o los procesos de compra.

- Se identifican mayores facilidades para gestionar la cobertura y la morosidad. Las prácticas de gestión, integración y la automatización facilitan y apoyan las acciones estratégicas que pueda plantear y desarrollar la CCSS para la mejora de los índices de cobertura y morosidad y orientar la gestión de los servicios y definición estrategias proactivas apoyadas en información consistente, en datos sobre el comportamiento de servicios, campañas y otras acciones y en varios canales de servicio.
- Reducción de la dependencia de atención presencial y mayores posibilidades de autoservicio. El uso de las herramientas electrónicas, tales como: páginas web, redes sociales, correos electrónicos o cualquier otro medio que se disponga y la integración con repositorios de datos, documentales y con sistemas de otros procesos, amplían el espectro de atención, el alcance de los servicios y de cobertura poblacional, facilitando así alternativas digitales al usuario y reduciendo gradualmente la demanda de atención presencial y aumentando las posibilidades de autoservicio.
- El proceso automatizado planteado para recursos humanos, considera los procesos que están asociados directamente a nómina como la Planificación, el Control de Plazas y el manejo de Escalas Salariales. La plaza es el elemento que permitiría la planificación de la fuerza laboral y el presupuesto asociado; este control implica mantener información actualizada de las condiciones de la plaza, su ubicación organizativa, centro de costo, unidad ejecutora, especialidad y puesto requerido, jornadas y condiciones salariales asignadas.
- La definición de los procesos meta y su automatización facilitan el seguimiento a las operaciones y actividades, permitiendo analizar la productividad de los procesos y de los funcionarios y otros actores involucrados, y tomar acciones para la mejora continua.
- El diseño de los procesos meta está orientado a integrar reglas de negocio y parámetros para enfrentar variantes de procesamiento. Este enfoque no solo simplifica los procesos sino que apoya una estrategia de automatización que facilita la atención de variantes existentes o futuras, de forma ágil y controlable, con mejor dependencia de acciones de ingeniería de software o de ajustes a procesos.

-
- 16.** Para la Plataforma Multicanal, se definió un modelo operativo meta que permite complementar e integrar capacidades propias de los procesos con otros elementos de naturaleza diversa, asociados con los procesos que sustentan la gestión de la CCSS. De esa forma se identifican funcionalidades claves para la automatización, tales como:
- Gestionar la seguridad y autenticación de usuarios externos, para el control de manera unificada el acceso de personas externas a funcionalidades e información, según sean los roles que tengan. Este elemento es un habilitador clave para facilitar al ciudadano acceso a los servicios.
 - Dar seguimiento y gestionar solicitudes de servicio de clientes, para identificar las actividades que desarrollan los ciudadanos en sus interacciones con los servicios habilitados, ofreciendo una base para un enfoque proactivo en la gestión de servicios, canales, segmentos y otras dimensiones relacionadas.
 - Gestionar la oferta de servicios a través de varios canales, con el fin de medir y gestionar el uso y desempeño, ofreciendo una base para un enfoque proactivo en la gestión de los canales.
 - Gestionar y dar seguimiento a casos, para definir y dar seguimiento a la atención de asuntos específicos, siguiendo pasos y reglas que se pueden formalizar, desde la perspectiva de los servicios o los usuarios. Esto plantea una gestión de casos de manera más amplia a la que la Institución ha seguido y que responde a segmentos de los ciclos de gestión que son relevantes para la atención del ciudadano.
 - Gestionar expedientes y documentos, para mantener un acceso controlado del acervo documental que sustenta casos y las relaciones con individuos y empresas.
 - Gestionar campañas, que permite llevar información específica a poblaciones definidas en momentos específicos, así como dar seguimiento al desarrollo y respuesta inicial de las campañas.
- 17.** El trabajo de requerimientos permitió el planteamiento de las condiciones, capacidades y estándares, que se espera estén presentes o soportados en una solución automatizada para satisfacer lo requerido en el proceso meta establecido para cada caso.
- 18.** Se identificaron 2,323 requerimientos, de los cuales 323 son para el Ciclo de Aseguramiento, 1,696 para la solución ERP, 193 para la Plataforma Multicanal, y 111 sobre inteligencia de negocio y auditoría.
-

19. La visión identificada para los requerimientos apoya elementos comunes, tales como:

- Desarrollar una rectoría de procesos y ciclos de generación de valor apoyada en la automatización, que apoye la estandarización, la eficiencia, la consistencia y la incorporación de mejores prácticas reconocidas a nivel mundial.
- Disponer de una sola versión de la verdad, al contar con información consistente y actualizada.
- Explotar el uso de funcionalidades compartidas, de modo que no existan diferentes versiones o interpretaciones de reglas de negocio o cálculos.
- Lograr mayor eficiencia operacional, apoyada en procedimientos y trámites simplificados, en el soporte y promoción de la autogestión, en la reducción de la dependencia de atención presencial y en la automatización de controles y registros.
- Aumentar el involucramiento y la satisfacción del usuario, integrando el uso de la Plataforma Multicanal en los sistemas y procesos y logrando reducir los plazos y aumentar los horarios y canales de atención.
- Ofrecer mayor apoyo a la trazabilidad y la transparencia.
- Contar con información más rica y actualizada para apoyar la toma de decisiones.
- Lograr el reemplazo de aplicaciones y sistemas legados que presentan debilidades de cobertura funcional, obsolescencia y limitada capacidad de integración.
- Lograr mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en las aplicaciones, para ajustarse más rápida y eficientemente a cambios que afectan a los procesos.
- Lograr mayor flexibilidad en lo tecnológico, de modo que no se tengan limitaciones que impongan condiciones de operación o de gestión que impidan alcanzar beneficios como los anteriores.

20. El proceso meta automatizado del SICERE ha sido visionado integralmente para el Ciclo de Aseguramiento, que abarca los procesos “desde la Afiliación hasta el Retiro”, considerando siempre la mejora del servicio al usuario (cliente patrono, asegurado, proveedor, socio, ciudadano, paciente) como primera prioridad. Se han propuesto mejoras a temas como la atención al usuario, de manera que la “experiencia del cliente”

en los diferentes canales sea homogénea para los diferentes servicios que se le brindan. Esto permitirá contar con una vista integral, conocida como “vista 360°” del usuario.

- 21.** Los requerimientos funcionales y no funcionales constituyen la base funcional que la CCSS requiere para realizar la automatización de sus procesos y alcanzar los impactos y beneficios identificados en el diseño de los procesos meta, bajo los principios de integración, actualización en línea, aprovechamiento de mejores prácticas, y otros definidos durante la estructuración de los mismos.
- 22.** La concepción y el diseño de las soluciones deben ser integrales, para asegurar una plataforma robusta que permita avanzar en los diferentes niveles de automatización conforme se obtienen recursos y madurez en los procesos relacionados.
- 23.** La estrategia de implementación deberá responder a la necesidad de utilizar alternativas para la integración efectiva de las soluciones existentes, de la disponibilidad de recursos y del avance en proyectos complementarios.
- 24.** Los proyectos complementarios permitirán preparar los escenarios para la implementación de las herramientas “core” del ERP y son fundamentales para el desarrollo de las fases de la implementación.



Caja Costarricense de Seguro Social
Informe de Gestión febrero 2016-febrero 2020
Luis Rivera Cordero

