



Informe Final de Gestión

Licda. Marcela Quesada Fallas
Directora Plan de Innovación

Período: febrero 2020 a agosto 2022

Contenido

Presentación:	3
1. Labores sustantivas en la Dirección Plan de Innovación.	4
2. Proceso de Contratación del ERP:.....	8
3. Estructura de Administración del Plan de Innovación.....	10
a. Logros:	15
b. Asuntos pendientes:	16
4. Fase Uno: Implementación funcionalidades básicas ERP.....	16
A. Ejecución del Contrato N° 2020-09.....	18
a. Impacto del Ciberataque en el desarrollo de contratación:.....	20
b. Sesiones de Seguimiento de Avance del Plan de Innovación.....	24
c. Avance en la aprobación de entregables del Contrato N° 2020-09.....	25
d. Quick Wins (Éxitos Tempranos).....	28
e. Logros:	29
f. Asuntos pendientes:	29
B. Proyectos Complementarios.....	30
a. P1.02 Establecer el modelo institucional de costos.....	30
b. P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional.	32
c. P1.05 Migración de Datos.	32
d. P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos.....	34
e. P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento.	36
f. P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables.	39
g. P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos.....	39
h. P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados.....	40
i. P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP.....	41
j. P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP / P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS.....	42
k. P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP.....	46
l. P1.19 Implementación de soluciones tecnológicas a brechas no asumidas por el ERP.....	47
5. Contratación de acompañamiento	50
A. Servicios de Consultoría 1 – Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.....	52

B. Servicios de Consultoría 2 – Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.....	52
C. Servicios de Consultoría 3 – Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP	53
D. Servicios de Consultoría 4 – Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.....	53
E. Servicios de Consultoría 5 – Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.....	55
F. Servicios de Consultoría 6 – Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.....	55
G. Servicios de Consultoría 7 – Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP	56
H. Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda.....	57
I. Servicios de Consultoría 9 – Logística de capacitaciones por demanda.....	59
6. Programa Modernización SICERE y Programa Multicanalidad.....	59
7. Ejecución del Fondo del Plan de Innovación.....	61
8. Informes de Auditoría pendientes.....	63
9. Riesgos.....	69

**PROGRAMA PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTION
FINANICERA, ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA DE LA
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

**Informe Final de Gestión
Febrero 2020 - Agosto 2022**

Presentación:

El Informe Final de Gestion se presenta en acatamiento a lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12º de la Ley General de Control Interno, Ley Nº 8292, del 04 de setiembre de 2002, así como en la Resolución emitida por la Contraloría General de la República número D-1-2005-CO DFOE del 24 de junio de 2005, “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe de final de su gestión”.

El presente informe contiene, entre otros aspectos, los resultados, avances y retos que durante la gestión como Directora del Programa del Plan de Innovación de la Gerencia Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, desarrollé durante el período comprendido del 17 de febrero de 2020 al 19 de agosto de 2022.

El nombramiento como Directora del Programa del Plan de Innovación, se llevó a cabo mediante Acto Administrativo Motivado número GF-0475-2020 de fecha 17 de febrero de 2020, suscrito por el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, Gerente Financiero a.i. en ese momento.

Según el acto administrativo antes indicado, el nombramiento se realiza en coordinación con la Gerencia General atendiendo lo instruido por la Junta Directiva en el Acuerdo Segundo de la sesión 9055, artículo 5º, celebrada el 03 de octubre de 2019.

Por último, el nombramiento se efectuó utilizando el puesto de Jefe de Área de Sede que ocupo desde febrero del 2009, y se estableció una remuneración salarial (sobresueldo) para el cargo de Director Institucional de Sede, esto de acuerdo con los criterios técnicos emitidos por la Dirección de Administración y Gestión de Personal en los oficios DAGP-1055-2019 Y DAGP-0029-2020, de fecha 05 de diciembre de 2019 y 17 de enero de 2020 respectivamente.

1. Labores sustantivas en la Dirección Plan de Innovación.

El Plan Estratégico Institucional 2019-2022, con un enfoque prospectivo, plantea las líneas de acción futuras con una visión de largo plazo, centrandolo su acción en la anticipación de acciones que le permitan a la Institución prepararse para el futuro, con el fin de alcanzar escenarios deseables de salud y una sostenibilidad financiera de los seguros sociales.

Por ello se establecen ejes estratégicos que constituyen los pilares para el desarrollo estratégico institucional, los cuales se detallan en la siguiente figura:

El Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística forma parte de los proyectos estratégicos institucionales, el cual busca mejorar la gestión mediante la identificación de un modelo de operación futuro, basado en mejores prácticas y apoyado en soluciones tecnológicas (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.

Figura N° 1: Ejes Estratégicos



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2019-2022, Ejes Estratégicos, página 32-

Específicamente para el eje “Innovación y mejora continua de la prestación de los servicios”, se definieron una serie de líneas de acción estratégicas, dentro de las cuales se identifica el Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística, que busca implementar un modelo de procesos y servicios eficiente, que integre las áreas financieras, logísticas y administrativas, soportadas por tecnologías de información.

El Programa de Plan de Innovación fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo 20º de la sesión N° 8754 del 04 de diciembre del 2014, se desarrolla bajo un concepto de estrategias de implementación denominadas:

Figura N° 2: Fases de Implementación del Plan de Innovación:



- **Fase Cero**, se desarrolló de febrero 2016 a abril 2017, con el acompañamiento de la firma consultora Price Waterhouse Coopers (PWC), la cual fue contratada para efectuar el diseño y estructuración del Plan de Innovación. Adicionalmente se contó con la participación de equipos funcionales de diferentes unidades organizacionales de la Institución.

Una vez finalizada la Fase Cero, la Junta Directiva aprobó los resultados de la Fase Cero (Diseño), e instruye, en el Acuerdo Segundo del artículo 25º de la sesión 8901 celebrada el 27 de abril de 2017, continuar con las actividades y acciones que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

- **Proceso de Contratación**, Dentro de las actividades y acciones encomendadas, también se encontraba la realización del Proceso de Contratación para adquirir una solución integral tipo ERP, gestión que se ejecutó a través de la Licitación Pública No. 2018LN-000008-5101 “*Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social*”, y fue adjudicada por la Junta Directiva en el Acuerdo Primero del artículo 24º de la sesión N° 9068, celebrada el 05 de diciembre de 2019, a la empresa Consorcio Integral ERP CCSS y la empresa GBM de Costa Rica S.A, por un monto de \$15.545.597,10.
- **Fase Uno**, corresponde a la implementación a nivel Institucional de las funcionalidades básicas contratadas del ERP, que permitan automatizar los procesos meta críticos definidos durante la “Fase Cero”. Esta etapa inició el 16 de noviembre de 2020, se encuentra en ejecución.
- **Fase Dos**, dará inicio seis meses posteriores a la finalización de la Fase Uno y tendrá por objetivo complementar las capacidades, con productos, procesos y servicios que permitan cubrir los requerimientos no implementados en Fase Uno, así como optimizar, perfeccionar y robustecer la Solución Integral.

Adicionalmente, el Programa de Implementación y Consolidación del ERP se compone de un proyecto principal y 18 proyectos complementarios, según se muestra en el siguiente detalle:

Cuadro Nº 1
Plan de Innovación
Detalle de Proyectos Complementarios

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	Migración 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 datos para la gestión de mantenimiento
P1.09	Datos maestros de proveedores
P1.10	Estructura Financiera
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

El **objetivo** del Plan de Innovación es:

“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 **objetivos específicos** son:

- Mejorar los procesos en alcance a nivel financiero, administrativo y logístico a través de una solución tipo ERP de clase mundial.
- Implementar tecnologías de información robustas y modernas que soporten de una forma integral y eficiente los procesos y servicios en el alcance financiero, administrativo y logístico.

Adicionalmente, como parte de los componentes del Plan de Innovación se contemplaron los Programas de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y la Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal.

El Programa de Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento buscaba mejorar los servicios brindados al usuario a través de la implementación de soluciones tecnológicas, en tanto la Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal su objetivo era proporcionar a la Institución una plataforma que permitiera acercar los servicios brindados a los usuarios.

2. Proceso de Contratación del ERP:

La gestión de la contratación para la “Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, se desarrolló a través de la Licitación Pública No. 2018LN-000008-5101, cartel que se publicó el 16 de marzo 2018 en La Gaceta N° 50 y la apertura de ofertas se realizó el 23 de julio del 2018.

Como parte del proceso se desarrollaron los análisis administrativos, de admisibilidad, técnicos y de razonabilidad de precios, así como el análisis legal. Se atendieron durante el proceso las consultas y objeciones planteados por los oferentes, mediante los procedimientos y plazos que establece el ordenamiento jurídico, para lo cual se contó con el acompañamiento experto de la firma consultora PwC.

Concluido el proceso de análisis y recomendado por la Comisión de Licitaciones, el concurso fue adjudicado por la Junta Directiva en el Acuerdo Primero del artículo 24º de la sesión N° 9068, celebrada el 05 de diciembre de 2019, derivando el contrato N° 2020-09 entre la Gerencia Financiera como representante Institucional y las empresas Consorcio Integral ERP CCSS y GBM de Costa Rica S.A, por un monto de \$15.545.597,10. El contrato fue refrendado por la Dirección Jurídica el 25 de junio de 2020 mediante oficio DJ-3417-2020, dando así eficacia jurídica a la contratación. La solución ERP adjudicada fue SAP S/4HANA.

Según lo establece la cláusula sexta del contrato, los servicios adquiridos debían iniciar 15 días hábiles posteriores a la notificación del contrato refrendado, lo cual ocurrió el 06 de julio de 2020, es decir debían inicial el 27 de julio de 2020.

No obstante, la Presidencia de la República, el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Salud, mediante Decreto Ejecutivo 42227-MP-S, declararon estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19, situación que generó medidas de restricción como el cierre temporal del transporte internacional de personas por la vía terrestre, marítimo y aéreo. Además, la emergencia impactó no sólo a nuestro país, sino al país de origen de parte de las empresas que conformaban el Consorcio Integral ERP CCSS adjudicada en la licitación.

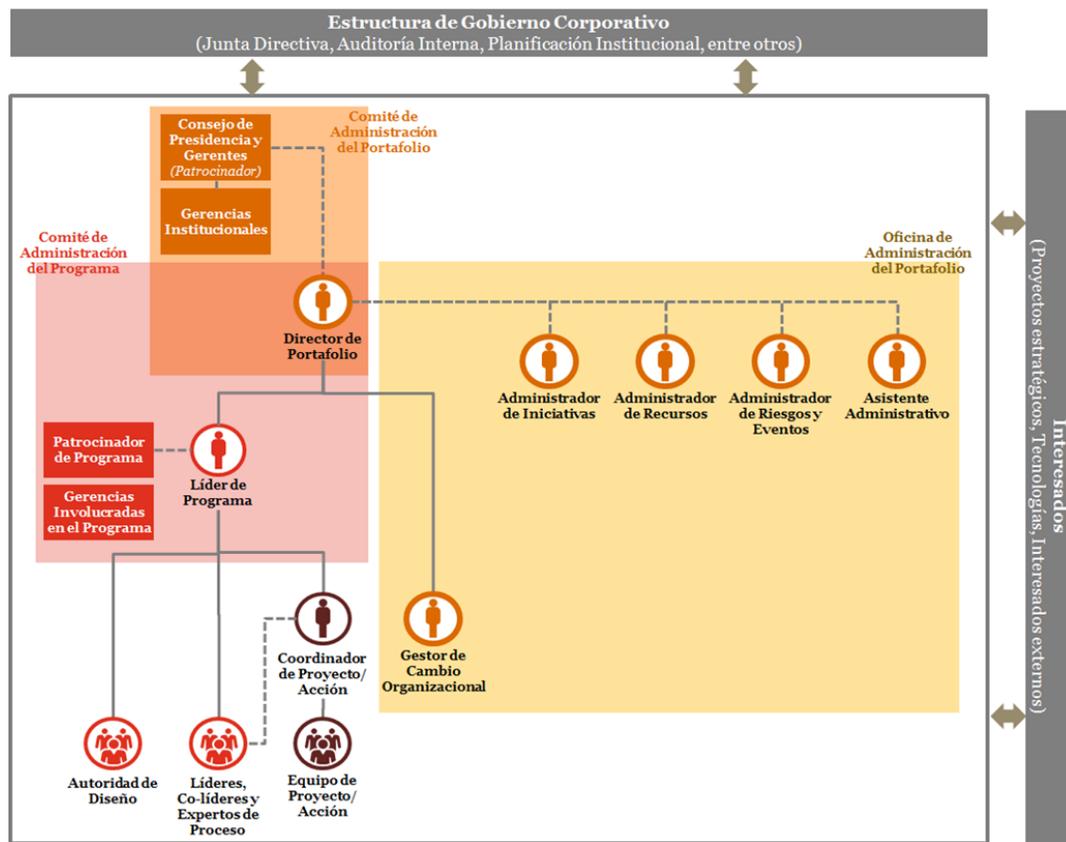
Las restricciones de movilidad establecidas por el COVID-19 no permitían dar inicio de manera adecuada a la ejecución del contrato en los términos por este señalados, ya que en la Cláusula Tercera – De las Obligaciones de los Contratistas, inciso C. se establecía que los contratistas se comprometían a ofrecer consultores en sitio, es decir en la Caja Costarricense de Seguro Social.

Por los argumentos antes expuestos, que el artículo 210 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa establece las condiciones para la Suspensión del contrato y ante la anuencia manifiesta de los contratistas mediante oficio sin número de fecha 05 de mayo de 2020, se resuelve entre las partes suspender la ejecución del Contrato N° 2020-09 hasta el 15 de enero de 2021, con la firma de la Resolución Administrativa GF-4118-2020.

3. Estructura de Administración del Plan de Innovación.

Durante la Fase Cero, en el Entregable 11 “Modelo de Gobierno”, se propone una estructura de administración para un portafolio con altos grados de complejidad, así como un impacto a todo nivel de la organización, según se muestra en la siguiente figura:

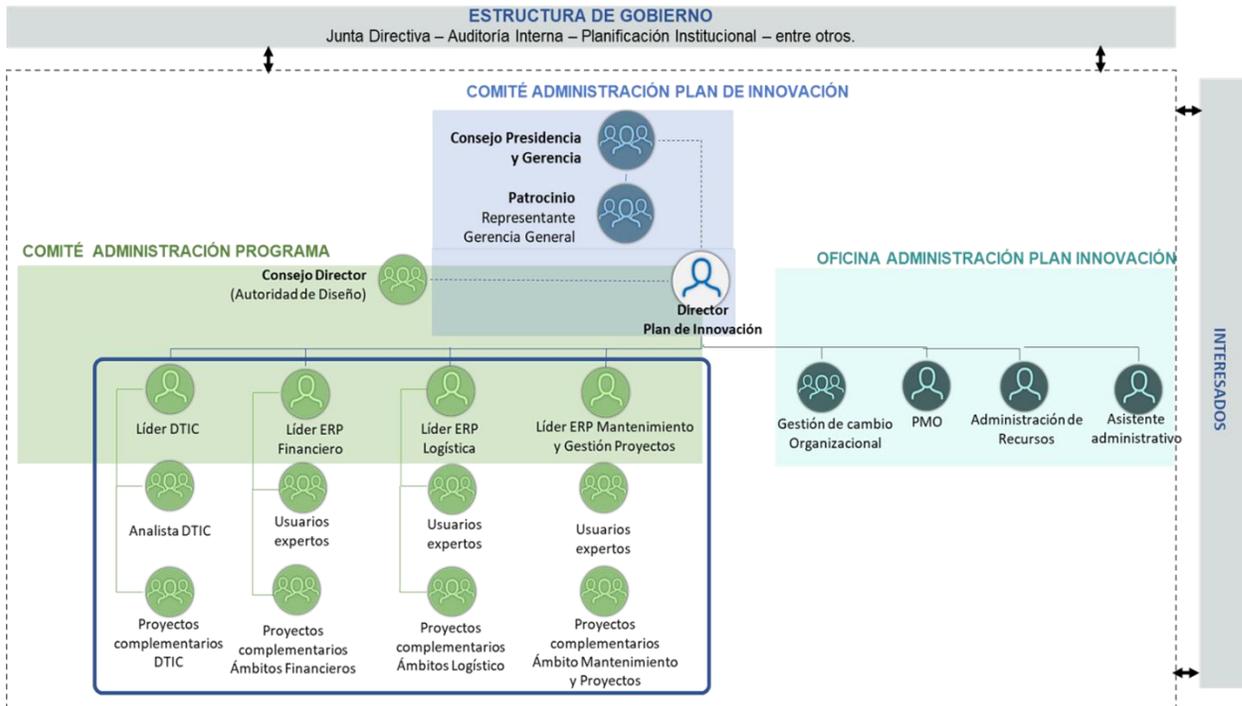
Figura Nº 3: Estructura de Administración del Portafolio:



Fuente: E11 Modelo de Administración del Portafolio de Innovación, PwC, página 21

No obstante, debido a la complejidad de los procesos institucionales abordados por el Plan de Innovación en la Implementación y Consolidación de la solución ERP, fue necesario modificar la estructura propuesta, la cual fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 34º de la sesión Nº 9130, celebrada el 01 de octubre del 202, quedando de la siguiente manera:

Figura N° 4: Estructura de Administración del Portafolio Aprobada



Fuente: Presentación a Junta Directiva, Artículo 34 Sesión 9130.

Los principales cambios efectuados a la estructura se encuentran que el patrocinio era asumido por la Gerencia General con el apoyo de la Gerencia Financiera, el Consejo Director (Autoridad de Diseño) estaba compuesto por los Directores de las Direcciones responsables de los procesos en alcance (Dirección Financiero Contable, Dirección de Presupuesto, Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios, Dirección Técnica de Bienes y Servicios, Dirección de Mantenimiento, Dirección de Servicios Institucionales, Dirección de Producción Industrial y Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación). Por último y más relevante es que se crean cuatro líderes en lugar de un líder de programa, de manera que se agrupan los procesos en cuatro: Líder Financiero, Líder Logístico, Líder Mantenimiento y Proyectos y Líder TIC. Cada líder tenía la responsabilidad de los procesos bajo su alcance, así como el seguimiento de los proyectos complementarios asociados a cada uno de los grupos de procesos.

Los miembros de la Autoridad de Diseño fueron oficializados mediante oficio GG-0486-2021 de fecha 16 de febrero de 2021, suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General.

Las responsabilidades de los líderes fueron comunicadas mediante los siguientes oficios:

- GF-PIMG-0197-2021, del 08 de febrero de 2021, Líder TIC.
- GF-PIMG-0198-2021, del 07 de enero de 2021, Líder ERP Financiero, Líder ERP Logística y Líder ERP Proyectos y Mantenimiento.

Para dotar del recurso humano experto, técnico y administrativo, que el Plan de Innovación requería, la Junta Directiva, aprobó la utilización de la aplicación del procedimiento vigente denominado “Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos”, mediante los siguientes acuerdos:

- Acuerdo Segundo, Artículo 8º de la sesión N° 9046, celebrada el 22 de agosto de 2019, aprobación de 30 perfiles para desarrollar 5 proyectos complementarios.
- Acuerdo Cuarto, Quinto, Sexto y Séptimo, del artículo 34º de la sesión N° 9130, celebrada el 01 de octubre de 2020, aprobación de 73 perfiles.

Conforme ha sido requerido, se ha solicitado a la Junta Directiva las prórrogas y modificaciones de los perfiles, según el siguiente detalle:

- Artículo 7º de la sesión N° 9193, celebrada el 29 de julio de 2021.
- Artículo 8º de la sesión N° 9255, celebrada el 28 de abril de 2022.

Sobre el procedimiento aprobado por la Junta Directiva para dotar de recurso humano al Plan de Innovación, mediante oficio GF-268-06-2022 de fecha 07 de julio de 2022, la Gerencia Financiera traslada para atención el oficio GG-DAGP-0818-2022, suscrito por el Lic. Walter Campos Paniagua, Director de Administración y Gestión de Personal, por medio del cual señalan los siguientes aspectos:

- La Junta Directiva en el artículo 2º de la sesión N° 9089, celebrada el 30 de marzo de 2020, dispuso no autorizar la aplicación de las “Disposiciones para el nombramiento interino de funcionarios asignados para atender proyectos especiales y la cadena de sustitución de estos”, excepto para los proyectos que se encuentran en ejecución.
- La Auditoría Interna en el oficio AD-ASF-2722-2022, de fecha 29 de octubre de 2020, en relacional con el personal nombrado en plazas temporales y duplicadas señala que “(...) *debe analizarse si actualmente todas las plazas duplicadas para atender la emergencia y los proyectos de carácter especial, aún se requieren (...)*”

Con el fin de atender lo requerido, se procedió a efectuar sesión con el Lic. Walter Campos Paniagua, Director de Administración y Gestión de Personal, los resultados se documentaron en la minuta de fecha 05 de agosto de 2022. De los aspectos consultados al Lic. Campos en la reunión se destacan los siguientes:

- No es obligatorio para los proyectos especiales en ejecución, cambiar de modelo de sustitución que actualmente se utiliza.
- El Modelo de Plazas de Servicios Especiales, crea plazas temporales para la atención de proyectos. Permite un mejor control y seguimiento del costo del recurso humano.
- El nombramiento de funcionarios en plazas de servicios especiales, mantendrán todos los derechos salariales adquiridos, como pluses salariales, por cuanto los derechos los ostenta el funcionario y no la plaza.
- Ambos modelos para dotar de recursos a los proyectos especiales aseguran a los funcionarios los mismos derechos en tanto a que podrán retornar a sus unidades de origen, respetando las mismas condiciones previo al traslado.

- El funcionario que sustituye al titular trasladado a una plaza de servicios especiales no adquiere derechos sobre la plaza que deja el titular, pero si adquiere experiencia.
- Para los concursos en propiedad es importante verificar que los funcionarios trasladados o por trasladar cuenten con 5 años de experiencia en el código de la plaza, con el fin de asegurar el máximo puntaje en este rubro.
- Es factible que se utilicen ambos modelos de sustitución, pero se deberá valorar los casos en los que se aplica uno u otro modelo.

Adicionalmente a la sesión efectuada, se procedió a remitir a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio GF-PIMG-1099-2022 de fecha 19 de agosto de 2022 consultas sobre el modelo de sustitución de plazas temporales.

Por último, es importante señalar que la Gerencia de Logística, mediante oficio GL-1371-2022 / GL-DABS-1840-2022 solicitó suspender la prórroga de nombramiento del Lic. Jorge Coto Rivera, profesional que por su trayectoria en el Plan de Innovación contaba con un conocimiento experto en los procesos logísticos. La Dirección del Plan de Innovación mediante oficio GF-PIMG-1081-2022 expuso el riesgo del traslado del Lic. Coto. No obstante, ante lo expuesto por la Dirección del Plan de Innovación, la Gerencia de Logística remite el Oficio GL-1464-2022 dirigido a la Gerencia Financiera externa la decisión irrevocable, a lo cual la Gerencia Financiera, con oficio GF-915-06-2022 instruye se proceda con los trámites para la incorporación de Lic. Coto a la Gerencia de Logística, traslado que se materializa con oficio GF-PIMG-1096-2022.

Lo anterior, se evidencia como una situación que debe tenerse en cuenta, por cuanto debe considerarse que los equipos fueron asignados al Plan de Innovación unos en febrero de 2020 y otros en noviembre de 2020, esto significa que el nivel de conocimiento sobre la solución adquirida y la parametrización de la misma, que a la fecha han adquirido estos equipos, no es

sustituible con otros profesionales de la institución, lo cual se convierte en un riesgo importante a considerar para mantener al equipo invariable durante el plazo que el proyecto lo requiera.

a. Logros:

- ✓ El Plan de Innovación cuenta con un Equipo de Trabajo de funcionarios institucionales expertos en los diferentes procesos en alcance del Plan de Innovación, actualmente la composición de los equipos de trabajo es la siguiente:

Cuadro Nº 2
Distribución Equipo Trabajo
Al mes de agosto 2020

Cantidad RRHH	EQUIPO DE TRABAJO
10	Dirección y Administración
4	Gestión de Cambio
11	Equipo Experto Logística
16	Equipo Experto Financiero
5	Equipo Experto Mantenimiento y Proyectos
17	Equipo Experto TIC
1	Proyecto Complementario P1.08
10	Proyecto Complementario P1.11
9	Proyecto Complementario P1.12
83	EQUIPO TOTAL

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Se rinde un informe semestral a la Gerencia General el estado del Modelo de Sustitución aplicado en el Plan de Innovación, el último informe fue presentado mediante oficio GF-PIMG-0900-2022 de fecha 05 de julio de 2022.

b. Asuntos pendientes:

- ✓ Todos los perfiles del recurso humano experto que integran los equipos de cada componente se vencen en el mes de noviembre 2022, por lo que debe ser elevado a Junta Directiva la autorización de prórroga del modelo de sustitución.
- ✓ Deberá definirse la conveniencia de continuar con el modelo de sustitución actual o realizar el cambio total o parcial al modelo Plazas de Servicios Especiales (60000).

4. Fase Uno: Implementación funcionalidades básicas ERP.

Posterior a la suspensión de la orden de inicio del Contrato N° 2020-09, la Dirección del Plan de Innovación y los representantes de las empresas adjudicatarias, inician un proceso de análisis de las condiciones que permitieran iniciar la Fase Uno de implementación, principalmente por la flexibilización en las restricciones de movilidad a nivel internacional.

De esta manera se acuerda desarrollar en la Fase Uno de Implementación, las etapas de Planificación, Diseño y Construcción, total o parcialmente de manera virtual, lo cual estaba alineado con la estrategia institucional de la CCSS y se atenderían las recomendaciones de los entes internos y externos de resolver la necesidad de optimizar los procesos financieros, administrativos y logísticos que brindan soporte a la prestación de los servicios de salud y pensiones.

Con el fin de regular el mecanismo de trabajo el 16 de octubre del 2020, entre las partes se suscribe Adenda N° 1 al Contrato N° 2020-09, la cual entre otros aspectos modifica los siguientes aspectos:

- **Mejora de la Infraestructura Tecnológica:** Avalada por un equipo técnico de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación.

- **Modalidad de trabajo:** Ampliando la modalidad de trabajo con el fin de autorizar la prestación de los servicios de manera parcial o total en forma virtual o remota durante la ejecución del contrato, modalidad que debía ser solicitada por el contratista y autorizada por la Dirección del Plan de Innovación, según la etapa de la Fase Uno en que se encontraba el Proyecto.
- **Actividades de capacitación:** Ampliado la modalidad de capacitación a presencial o virtual, de acuerdo con las condiciones imperantes relacionadas con la pandemia por COVID-19.

Es importante señalar que la Adenda N° 1 al Contrato N° 2020-09 fue revisado por la Dirección Jurídica, quienes mediante oficio GA-DJ-6231-2020 del 09 de noviembre de 2020, suscrito por la Licda. Mariana Ovares Aguilar, Jefe a.i. y Licda. Adriana Ramírez Solano, Abogada, ambas del Área de Gestión técnica y Asistencia Jurídica, manifiestan que:

“Así las cosas, habiendo analizado el documento de Adenda N°1 al contrato 2020-009, se considera que el mismo se apega al ordenamiento jurídico. Se aclara que la presente revisión es de mera legalidad, quedando reservados a la responsabilidad de la Administración los aspectos de oportunidad y conveniencia del contenido de la misma, así como los documentos técnicos que sustentan su adopción.”

Posterior a la firma de la adenda antes indicada, se coordina entre las partes la posible fecha para iniciar la ejecución contractual, de manera que permita tener un plazo inicial de organización de los equipos de trabajo tanto de la CCSS como de los contratistas. Mediante oficio UL-2020-0557 de fecha 04 de noviembre de 2020, suscrito por Alberto Quirós Gutiérrez, representante del Consorcio Integral ERP CCSS y Eduardo Blanco González, representante de GBM de Costa Rica S.A., los contratistas manifiestan su anuencia para que en un plazo mínimo de cuatro días hábiles o máximo de quince días hábiles se dé la orden de inicio, fecha que sería consensuada entre las partes.

Mediante Resolución Administrativa GF-5780-2020, firmada entre el Gerente Financiero y los representantes legales de los contratistas, se acuerda modificar la fecha de inicio para el día 16 de noviembre de 2020, fundamentado en los siguientes aspectos:

- Las medidas de restricción de movilidad internacional emitidas por el Gobierno de Costa Rica y España se han venido flexibilizando.
- Las partes acordaron que durante la Fase Uno, las etapas de Planificación, Diseño y Construcción era posible efectuarlas, total o parcialmente, de manera virtual.
- Que el proceso de implementación de la solución adquirida atiende las recomendaciones de entes internos y externos, mejorando la eficiencia y optimizando los procesos financieros, administrativos y logísticos que brindan soporte a la prestación de servicios de salud y pensiones, razones de conveniencia, oportunidad e interés institucional.
- Los contratistas han manifestado reconocen y aceptan tener las condiciones técnicas, administrativas, financieras y logísticas necesarias para dar inicio al proceso de implementación de forma anticipada.
- La Junta Directiva de la CCSS, en el artículo 34º de la Sesión N° 9130 del 1 de octubre de 2020 aprobó la estructura de administración del Plan de Innovación, además aprobó la dedicación a tiempo completo de los equipos de trabajo expertos y técnicos para habilitar dicha estructura.

A. Ejecución del Contrato N° 2020-09.

El inicio de la ejecución del contrato se da a partir del 16 de noviembre de 2020, como parte de las actividades desarrolladas por la Dirección del Plan de Innovación, se organizaron las siguientes sesiones:

- Sesión de bienvenida al equipo del Plan de Innovación.
- Sesiones de trabajo con los equipos expertos de la CCSS con el fin de explicar el alcance de la contratación.
- Sesión inicial con los representantes de los contratistas.
- Sesiones de explicación de la metodología de trabajo del proyecto.
- Sesiones de coordinación del Plan de Trabajo.
- Se realizó el Kick Off (Lanzamiento) a través de la plataforma ZOOM a nivel Institucional, comunicando el inicio de la Fase de Implementación del ERP, actividad en la que participó el Gerente General, Gerente Financiero, representantes de los contratistas y la Dirección del Plan de Innovación.
- Se llevaron a cabo las capacitaciones básicas a los equipos técnicos de la CCSS en la solución adquirida.

De la Fase Uno de Implementación a agosto 2022 se han completado las siguientes Etapas:

- **Planificación:** comprende la coordinación de las actividades de todo el proyecto, así como la aprobación del Plan de Trabajo. Además, se desarrollaron las capacitaciones a los equipos funcionales y de TI del Plan de Innovación en los aspectos básicos de la solución adquirida. Se desarrolló de noviembre 2020 a febrero 2021. Ejecutada 100%
- **Diseño:** corresponde al análisis de los requerimientos planteados en el cartel en relación con las funcionalidades estándar con que cuenta la solución ERP adquirida, de manera que se defina por parte de los equipos los procesos que pueden ser ajustados al estándar del ERP y cuáles desarrollos deberá efectuar el contratista para ajustar la solución a la normativa nacional. De esta etapa se elaboran lo que se denomina Planos de Negocio o BBP, los cuales enmarcan las funcionalidades que atenderán la modernización de los procesos institucionales en el alcance establecido. Esta etapa se desarrolló de marzo 2021 a agosto 2021. Ejecutada 100%

- **Realización:** en esta etapa se parametriza la solución ERP según lo definido en los Planos de Negocio o BBP, además se desarrollan las funcionalidades que no atiende la solución pero que son críticas para un adecuado funcionamiento del proceso institucional. Se concluyó la parametrización de las funcionalidades básicas del ERP (100%), se completaron en un 95% los desarrollos, quedan pendientes un 5% de los desarrollos.

En cuanto a la etapa de realización, ésta experimentó una afectación debido al ciberataque del que fue objeto la institución el pasado 31 de mayo 2022, lo cual provocó la desconexión de los servidores, el día 6 de junio 2022, que albergan la solución ERP ubicados en CODISA.

a. Impacto del Ciberataque en el desarrollo de contratación:

El ciberataque y posterior apagado de los servidores del ERP, detuvo la continuidad de los desarrollos, además impactó de manera directa en la programación de las actividades programadas.

Dado que no se tenía el tiempo exacto en que la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación habilitaría los servicios del Data Center y a que en los medios de comunicación se indicaba que la situación se resolvería en un plazo prudencial, se decidió continuar con labores que se mantenían pendientes entre los equipos de trabajo y la consultoría, tales como:

- ✓ Revisión y validación de documentos correspondientes al Entregable E7.
- ✓ Revisión de documentación correspondiente a la mesa de ayuda de Quick Wins.
- ✓ Revisión preliminar de los Manuales de Capacitación de Quick Wins.
- ✓ Revisión del Entregable E12.
- ✓ Revisión de las propuestas de Guiones de Pruebas de todos los procesos parametrizados en el ERP.

Además de labores que los equipos de trabajo de la CCSS debían atender como continuar con la revisión de la normativa vigente, homologación de roles y perfiles del ERP a criterios conocidos por los funcionarios institucionales, entre otras actividades.

El día 16 de junio 2022, la Directora de Proyecto de la firma INETUM, remitió correo con una propuesta para la recuperación de los accesos a la solución ERP SAP y poder dar continuidad al proyecto. La opción propuesta consistía en lo siguiente:

- ✓ Encender físicamente el servidor donde se alojaba el ERP en CODISA.
- ✓ Facilitar el acceso de los consultores de INETUM a CODISA para hacer una copia heterogénea (en un medio físico que se pudiera trasladar sin conexión)
- ✓ Recuperar la copia extraída en una instancia privada en la nube.
- ✓ El proceso tomaría entre 7 u 8 días.
- ✓ Los costos relacionados con el proceso serían asumidos por la empresa INETUM.

La propuesta fue comunicada, vía TEMAS, a quien fungía como Director de Tecnologías de Información y Comunicación en ese momento, el Ing. Roberto Blanco Topping, el día 7 de junio 2022, quien manifestó lo siguiente:

“Hola Marcela, Honestamente no lo veo factible, porque es este momento los servidores están siendo intervenidos por los especialistas. Ya tenemos una hoja de ruta para el levantamiento de los servidores, una vez que lo comuniquemos a la GG, será de conocimiento de todos.”

Ante lo expuesto por el Ing. Blanco, la Directora de Proyecto del contratista INETUM, Jennifer Alfaro, remite a la Dirección del Plan de Innovación oficio de fecha 08 de junio de 2022 en el cual externan lo señalado en el Contrato N° 2020-09 en la Cláusula Cuarta; de las Obligaciones de la CCSS, en los incisos E. y G, sobre el acceso a la red interna y la comunicación para el acceso a los sistemas. Además, señalan que en ausencia de los accesos a la solución SAP S/4 HANA los equipos se encuentran imposibilitados para ejecutar labores según plan de trabajo.

Con el fin de atender la situación expuesta y buscar una posible alternativa de solución, mediante oficio GF-PIMG-0849-2022 de fecha 16 de junio 2022, la Dirección del Plan de Innovación, comunica al Ing. Roberto Blanco Topping, Director de Tecnologías de Información y Comunicación, lo expuesto por el Contratista. De manera respetuosa se le solicita señalar la fecha en que se reestablecerán los accesos a los servidores del ERP.

Se le señala al Ing. Blanco, que, en caso de no tener una fecha establecida para la habilitación de los servidores del ERP, en las dos semanas posteriores a la fecha del oficio, se considere la propuesta presentada por el contratista para llevar una copia de la solución a una nube privada.

Como respuesta al oficio GF-PIMG-0849-2022, la Subárea de Seguridad en Tecnologías en Información, con oficio GG-DTIC-3279-2022 de fecha 29 de junio de 2022, comunica que *“(...) dichos servicios pueden ser levantados una vez enviado oficio donde se certifique que todos los equipos de usuarios final, así como los servidores de administración y demás dispositivos, se encuentran libres de malware, y que fueron revisados con las guías brindadas por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) para tal fin.”*

Ante lo requerido por la DTIC, con oficio GF-PIMG-0888-2022 de fecha 04 de julio 2022, se le solicita a la Sra. Jennifer Alfaro Portugal, Directora de Proyecto INETUM, proceder con la certificación.

Para atender lo requerido por la DTIC, se remite oficio GF-PIMG-0943-2022 de fecha 13 de julio 2022, en el cual se detalla el cumplimiento de las condiciones requeridas para la habilitación de los servicios, tanto de los equipos del Plan de Innovación como de los Contratistas. Como complemento, se remiten los oficios GF-PIIMG-0975-2022 Y GF-PIMG-0991-2022, del 21 de julio de 2022 y 27 de julio de 2022 respectivamente, por medio de los cuales se solicita la habilitación de instancias complementarias al ERP, tales como BITZÚ, MDI, MDIA, PDBINTSAPA y PDBINTSAPAA.

Se procede a coordinar con el contratista INETUM, un Plan de reactivación de los servidores de SAP, en el cual se establecen las actividades y tiempos necesarios para tener la solución en las condiciones antes del Ciberataque, la propuesta de plan se presenta a continuación:

Cuadro Nº 3
Detalle de Actividades Reactivación del ERP
Al mes de agosto 2020

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Plan de reactivación de servidores SAP	45 días	vie 05.08.22	vie 07.10.22
1.1	Sistemas disponibles	0 días	vie 05.08.22	vie 05.08.22
1.2	Desarrollo S4D	21 días	vie 05.08.22	lun 05.09.22
1.2.1	Actividades BASIS	9 días	vie 05.08.22	jue 18.08.22
1.2.1.1	Levantamiento de sistemas, servidores y servicios	2 días	vie 05.08.22	lun 08.08.22
1.2.1.2	Revisión y consistencias de sistemas ERP/FIORI	2 días	mar 09.08.22	mié 10.08.22
1.2.1.3	Upgradel del sistema y actualización de Kernell	5 días	jue 11.08.22	jue 18.08.22
1.2.1.4	Liberación del sistema S4D a consultores	0 días	jue 18.08.22	jue 18.08.22
1.2.2	Validación y pruebas de consistencia funcionales	7 días	vie 19.08.22	lun 29.08.22
1.2.2.1	Validación configuración S4D-100 (todos los módulos)	2 días	vie 19.08.22	lun 22.08.22
1.2.2.2	Validación configuración S4D-110 (todos los módulos)	2 días	vie 19.08.22	lun 22.08.22
1.2.2.3	Pruebas de consistencia de configuración en S4D-110 (todos los módulos)	5 días	mar 23.08.22	lun 29.08.22
1.2.3	Validación y pruebas de consistencia técnicas	5 días	mar 30.08.22	lun 05.09.22
1.2.3.1	Pruebas de consistencia de desarrollos ABAP S4D-110	5 días	mar 30.08.22	lun 05.09.22
1.2.3.2	Pruebas de consistencia de interfaces S4D-110	5 días	mar 30.08.22	lun 05.09.22
1.3	Liberación del sistema de desarrollo S4D	0 días	lun 05.09.22	lun 05.09.22
1.4	Calidad S4Q	18 días	vie 19.08.22	mar 13.09.22
1.4.1	Actividades BASIS	9 días	vie 19.08.22	mié 31.08.22
1.4.1.1	Levantamiento de sistemas, servidores y servicios	2 días	vie 19.08.22	lun 22.08.22
1.4.1.2	Revisión y consistencias sistemas ERP/FIORI	2 días	mar 23.08.22	mié 24.08.22
1.4.1.3	Upgradel del sistema y actualización de Kernell	5 días	jue 25.08.22	mié 31.08.22
1.4.1.4	Liberación del sistema S4Q a consultores	0 días	mié 31.08.22	mié 31.08.22
1.4.2	Actividades funcionales	6 días	mar 06.09.22	mar 13.09.22
1.4.2.1	Validación configuración S4D-Configuración (todos los módulos)	3 días	mar 06.09.22	jue 08.09.22
1.4.2.2	Validación de conectividad con sistemas legados	6 días	mar 06.09.22	mar 13.09.22
1.5	Liberación del sistema de Calidad S4Q	0 días	mar 13.09.22	mar 13.09.22
1.6	Reactivar plan de trabajo original de proyecto	0 días	mar 13.09.22	mar 13.09.22
1.7	Producción S4P	11 días	jue 01.09.22	jue 15.09.22
1.7.1	Actividades BASIS	9 días	jue 01.09.22	mar 13.09.22
1.7.1.1	Levantamiento de sistemas, servidores y servicios	2 días	jue 01.09.22	vie 02.09.22
1.7.1.2	Revisión y consistencias sistemas ERP/FIORI	2 días	lun 05.09.22	mar 06.09.22
1.7.1.3	Upgradel del sistema y actualización de Kernell	5 días	mié 07.09.22	mar 13.09.22
1.7.1.4	Liberación del sistema S4P a consultores	0 días	mar 13.09.22	mar 13.09.22
1.7.2	Actividades funcionales	2 días	mié 14.09.22	jue 15.09.22
1.7.2.1	Validación configuración S4D-Configuración QuickWin	2 días	mié 14.09.22	jue 15.09.22
1.8	Liberación del sistema de Producción S4P	0 días	jue 15.09.22	jue 15.09.22
1.9	Sistema listo para GoLive de QuickWin	0 días	jue 15.09.22	jue 15.09.22
1.10	SolMan	9 días	mié 14.09.22	lun 26.09.22
1.10.1	Actividades BASIS	9 días	mié 14.09.22	lun 26.09.22
1.10.1.1	Levantamiento de sistemas, servidores y servicios	2 días	mié 14.09.22	jue 15.09.22
1.10.1.2	Revisión y consistencias sistemas ERP/FIORI	2 días	vie 16.09.22	lun 19.09.22
1.10.1.3	Upgradel del sistema y actualización de Kernell	5 días	mar 20.09.22	lun 26.09.22
1.11	Sistema listo para operaciones	0 días	lun 26.09.22	lun 26.09.22
1.12	SandBox S4X (opcional)	9 días	mar 27.09.22	vie 07.10.22
1.12.1	Actividades BASIS	9 días	mar 27.09.22	vie 07.10.22
1.12.1.1	Levantamiento de sistemas, servidores y servicios	2 días	mar 27.09.22	mié 28.09.22
1.12.1.2	Revisión y consistencias sistemas ERP/FIORI	2 días	jue 29.09.22	vie 30.09.22
1.12.1.3	Upgradel del sistema y actualización de Kernell	5 días	lun 03.10.22	vie 07.10.22
1.13	Liberación del sistema S4X a consultores	0 días	vie 07.10.22	vie 07.10.22

El contratista GBM de Costa Rica inicia con el levantamiento de los servidores, en virtud de que, por ser proveedores institucionales de servicios TIC, tiene acceso a CODISA.

Se facilitaron a los consultores del Contratista INETUM, los accesos a través de VPN para dar inicio con las actividades de reactivación de la solución, la cual se da sin inconvenientes. Al 19 de agosto 2022, el informe de avance de las actividades señala:

- ✓ Se habilitaron los dos usuarios VPN solicitados.
- ✓ Se remitió la clave de acceso al Sandbox y se confirmó el acceso al mismo por parte del Sr. Max Balmaceda de INETUM.
- ✓ Sobre la posibilidad de contar con un respaldo de binarios previo al upgrade, se confirmó de parte del Plan de Innovación con la DTIC que no es posible en este momento, lo cual implica asumir el riesgo durante el proceso de upgrade (actualización) de que en caso de que algo salga mal se tenga que realizar una reinstalación completa de los sistemas (**no implica pérdida de bases de datos**).
- ✓ Para levantar los servicios de WebDispatcher, es necesario que la DTIC ponga en funcionamiento los F5 correspondientes, lo cual es requerido para dar inicio al restablecimiento de la funcionalidad de FIORI.
- ✓ Está pendiente la ampliación de la capacidad de disco duro de la máquina que se utilizará para almacenar los drivers y la media (archivos instaladores) de los programas de instalación del upgrade. Mediante oficio GF-PIMG- 0916-2022 de fecha 07 de julio 2022. Adicionalmente, el Ing. Alexander Ordoñez, del Equipo TIC del Plan de Innovación, está realizando gestiones para que se brinde el espacio de almacenamiento requerido.

b. Sesiones de Seguimiento de Avance del Plan de Innovación.

Como parte de la ejecución del Contrato N° 2020-09 se habilitó un Comité Director conformado por el Gerente General CCSS, Gerente Financiero CCSS, Director Proyecto CCSS, Director Proyecto INETUM, Representantes de GBM de Costas Rica y Representantes de INETUM. La primera sesión se realizó el día 26 de febrero 2021. Sobre

este particular es importante señalar que recomendable que se realice un mayor acercamiento entre las autoridades institucionales y los representantes de los Contratistas implementadores del ERP.

A la presentación del informe, se habían efectuado un total de dos sesiones.

También se acordaron reuniones de seguimiento entre la Dirección del Plan de Innovación y la Dirección de Proyecto del Contratista, la cual se llevaba a cabo los jueves de cada semana. En la reunión se hacía una exposición del avance de la implementación, se coordinaban actividades y se atendían temas pendientes. En la sesión de seguimiento, además de los Directores de Proyecto de ambas partes, participaban los Líderes ERP del Plan de Innovación, el Gestor de Proyecto Plan de Innovación, el Líder Gestión de Cambio Plan de Innovación. Por parte del contratista participaban los líderes de cada componente y por último se contaba con la participación de la firma consultora PwC quien acompaña a la CCSS en el proceso de implementación del ERP adquirido.

La última sesión efectuada fue el día 18 de agosto 2022, minuta que se encuentra en proceso de confección, la última minuta tramitada es la de fecha 04 de agosto 2022.

c. Avance en la aprobación de entregables del Contrato N° 2020-09.

En la **Cláusula Segunda** – Objeto, descripción del servicio y costo de la contratación, del contrato en mención, se establecen los entregables que los Contratistas deberán cumplir durante la ejecución de las Fases. A continuación, se detallan los entregables aprobados durante el plazo del presente informe, así como el avance de los entregables que se encuentran pendientes:

Cuadro N° 4
Contrato N° 2020-09
Entregables Aprobados y Porcentaje de Avance
Al mes de agosto 2020

Nombre del entregable	% de avance	Fecha de entrega programada	Fecha de entrega real	Avalado/ Aprobado por	Referencia (Acuerdo, oficio)
1. Plan de Trabajo	100%	14 dic 2020	14 dic 2020	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0179-2021 (01 Feb 2021)
2. Capacitación Funcional	100%	04 mar 2021	24 mar 2021	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0612-2021 (22 abr 2021)
3. Capacitación Técnica	100%	20 ene 2022	03/01/2022	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0077-2022 (19 ene 2022)
4. Infraestructura desarrollo	100%	14 dic 2020	18 dic 2020	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0030-2021 (14 ene 2021)
5. Licencias para desarrollo, pruebas, capacitación y Quick Wins	100%	14 ene 2021	18 dic 2020	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0029-2020 (14 ene 2021)
6. Diseño de Planos de Negocio	100%	2 jun 2021	17 jun 2021	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1424-2021 (07 oct 2021)
7. Especificaciones Funcionales y técnicas desarrollo de brechas	100%	28 mar 2022	11 ago 2022	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1083-2022 (12 ago 2022)
8. Matriz de roles y responsabilidades	100%	14 jul 2022	14 jul 2021	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1420-2021 (06 oct 2021)
9. Informe estrategia migración de datos	100%	14 jul 2021	14 jul 2021	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1420-2021 (06 oct 2021)
10. Configuración Funcional	100%	28 mar 2022	07 jun 2022	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-0814-2022 (7 jun 2022)
11. Desarrollo de brechas	50%	28 mar 2022			
12. Configuración matriz de roles, perfiles y autorizaciones	100%	28 mar 2022	03 ago 2022	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1030-2022 (04 ago 2022)
13. Infraestructura para pruebas y producción	100%	4 ene 2022	17 dic 2021	Dirección Plan de Innovación	GF-PIMG-1908-2021 (17 dic 2021)
14. Pruebas internas	25%	02 nov 2022			
15. Pruebas integrales de aceptación	25%	2 may 2023			
16. Manual de usuario	0%	12 abr 2023			
17. Manual de Administración	100%	24 jun 2022	29 ago 2022	Gerencia Financiera	GF-PIMG-1188-2022 (1 set 2022)
18. Pruebas de capacidad y tiempos de respuesta	0%	20 jul 2022*			
19. Capacitación usuarios finales (trainer)	0%	15 jun 23			
20. Licencias para producción	0%	27 jun 2023			
21. Enlaces para ambiente productivo operando	0%	29 may 2023			

Nombre del entregable	% de avance	Fecha de entrega programada	Fecha de entrega real	Avalado/ Aprobado por	Referencia (Acuerdo, oficio)
22. Configuración del ambiente de productivo	0%	17 may 2023			
23. Migración, carga y certificación de datos	0%	04 ene 2024			
24. Plan de Cut-Over	0%	08 jun 2023			
25. Estrategia para la contingencia	0%	11 may 2023			
26. Habilitación Mesa Ayuda	0%	08 nov 2023			
27. Inicio de operaciones y puesta en marcha	0%	12 feb 2023			
28. Primer cierre contable	0%	28 feb 2024			
29. Soporte post - implementación	0%	04 mar 2024			
30. Actualización de entregables Fase Uno	0%	08 ago 2024			
31. Infraestructura para la Fase Dos	0%	19 jul 2024			
32. Licencias para la Fase Dos	0%	19 jul 2024			
33. Configuración Funcional	0%	14 ene 2025			
34. Desarrollo de brechas	0%	17 dic 2024			
35. Configuración matriz de roles, perfiles y autorizaciones	0%	30 oct 2024			
36. Pruebas internas y documentación	0%	12 feb 2025			
37. Guiones y Pruebas integrales de aceptación	0%	31 mar 2025			
38. Manual de usuario ajustados	0%	14 abr 2025			
39. Manual de Administración ajustado	0%	20 feb 2025			
40. Pruebas de capacidad y tiempos de respuesta	0%	05 may 2025			
41. Capacitación usuarios "Trainer"	0%	28 may 2025			
42. Configuración del ambiente de productivo	0%	24 abr 2025			
43. Migración, carga y certificación de datos	0%	04 jul 2025			
44. Plan de Cut-Over	0%	11 jun 2025			
45. Inicio Operaciones y Go Live	0%	6 ago 2025			
46. Quick Wins	50%	02 mar 2023			

Fuente: Informe Trimestral Junio 2022

Como se muestra del cuadro anterior, los entregables 11 Desarrollo de Brechas y 14 Pruebas Integrales, muestran un atraso según la fecha estimada de finalización, esto debido a la complejidad en el análisis de los procesos efectuado durante la Etapa de Diseño y la construcción de los desarrollos de brechas, por último el ciberataque imposibilita la continuidad y finalización de los entregables debido a la solicitud de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación de apagar los servidores del ERP, por seguridad, impactando en el cronograma.

d. Quick Wins (Éxitos Tempranos)

El Cartel 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”, en el apartado 4.9.2.5 Entregable 46: Sub-Proyectos “Quick Wins”, requirió a los contratistas plantear Sub-proyectos que se planteen bajo esta modalidad, los cuales debían contar con su propio cronograma de trabajo, ejecutarse de manera paralela al proyecto principal. Lo que se pretendía con los Quick Wins era implementar funcionalidades del ERP de manera anticipada a toda la solución, de forma que permitiera a los usuarios finales interactuar con la solución previo a la salida en vivo.

El contratista propuso bajo esta modalidad el desarrollo de los componentes del módulo de Presupuesto relacionados a “Formulación Presupuestaria” y “Planificación Anual vinculada a Resultados”.

Al corte del presente informe se había concluido el diseño, construcción y pruebas integralmente de los módulos. Antes del ciberataque se estaban programando las capacitaciones para la Dirección de Presupuesto y “Train the Trainers” (Capacitación de Capacitadores); sin embargo, debido al impacto ocasionado por el ciberataque a los sistemas institucionales en cuanto a procesos actuales, el recurso humano experto de la Dirección de Presupuesto se encuentra atendiendo la continuidad del negocio mediante estrategias de contingencia, razón por la cual se toma la decisión de trasladar la salida en

vivo (Go Live) a inicios de 2023, alineada al proceso de formulación presupuestaria institucional.

e. Logros:

- Se concluyeron las Etapas de Planificación y Diseño de la Fase Uno.
- Se han aprobado un total de 13 entregables del Contrato N° 2020-09.
- La Etapa de Realización se encontraba avanzada, casi finalizando antes del ciberataque.
- En relación con Quick Wins los módulos se encuentran concluidos.

f. Asuntos pendientes:

- Concluir las coordinaciones para completar las actividades de reactivación de los servicios del ERP
- Concluir las actividades para dar por aprobados los entregables E11 y E14, esto se podrá lograr una vez se reactiven los servicios del ERP
- Lograr un mayor acercamiento entre el patrocinador del Plan de Innovación y las empresas implementadoras (contratistas).
- Una vez reactivados los servicios del ERP, se debe dar prioridad a la verificación de los manuales de capacitación de Quick Wins para su aprobación final.
- Se debe dar prioridad a la coordinación de la capacitación y salida en vivo de los Quick Wins para las primeras semanas del período 2023, con el fin de garantizar el cumplimiento de los plazos.
- En cuanto al impacto en el cronograma por el ciberataque y el establecimiento de la nueva fecha de salida en vivo, es necesario que las acciones sean definidas involucrando a todas las partes, es decir con la participación y criterios de los contratistas implementadores, contratistas acompañamiento, dirección de proyecto CCSS y autoridades superiores de la CCSS, de manera que se valoren todos los aspectos que impactan esta decisión.

B. Proyectos Complementarios.

Como se detalló en el Cuadro N° 1 del presente informe, el Plan de Innovación, específicamente el Programa de Implementación y Consolidación del ERP está compuesto por un proyecto principal y 18 complementarios. El avance de los proyectos complementarios se presenta a continuación:

a. P1.02 Establecer el modelo institucional de costos.

Se realiza por medio del Contrato N°000001-2021, Licitación Pública 2020LN000001-1103: “Servicios de consultoría para el diseño y acompañamiento en la implementación del o los Modelos Conceptuales de Costeo de la Caja Costarricense de Seguro Social el cual será automatizado mediante una herramienta tipo ERP de clase Mundial, adjudicada a la empresa E&Y”. En relación con la contratación relacionada con el Modelo de Costos, la Gerencia Financiera, mediante oficio GF- GF-2173-2021 de fecha 1 de julio de 2021, aclara las responsabilidades de los diferentes involucrados en el proceso, es así como la Dirección del Plan de Innovación era responsable de brindar el seguimiento al Proyecto y a través del cual se logra asignar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

En tanto le corresponde al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director Financiero Contable como Coordinador del Proyecto P1.02, liderar el proyecto, coordinador y miembro del “Equipo Autoridad de Diseño” y comunicar a las partes interesadas lo correspondiente.

También se define que le corresponde a la Licda. Carmen Rodríguez Núñez como Unidad Administradora del Contrato el control y fiscalización del concurso y contrato de la Licitación Pública 2020LN-000001-1103.

Por último, la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Jefe del Área de Contabilidad de Costos, le correspondería liderar al equipo técnico establecido para el efecto de este contrato.

En relación con el Proyecto P1.02, los principales aspectos se señalan a continuación:

- La Licda. Carmen Rodriguez Núñez, MSc., Coordinadora Unidad Administradora P1.02 Modelo de Costos, mediante oficio GF-PIMG-1404-2021 del 01 de octubre 2021, remitió a la Dirección Plan de Innovación la aprobación del Entregable N°3 Modelo Conceptual, realizada por los equipos técnicos y la autoridad de diseño el 30 de setiembre 2021. No obstante, en ese mismo documento el equipo técnico indicó que se "... solicite a la empresa responsable de la elaboración del nuevo sistema financiero, su criterio, así como la certeza, de que el modelo propuesto es totalmente compatible con el sistema ERP que se está desarrollando para la Institución...".
- La Dirección Plan de Innovación remitió, mediante oficio GF-PIMG-1620-2021 del 28 de octubre del 2021, al Lic. Iván Guardia Rodríguez, Director de Financiero Contable y director del proyecto Modelo de Costos, y a la Licda. Carmen Rodriguez Núñez, MSc., Coordinadora Unidad Administradora P1.02 Modelo de Costos, un resumen de las observaciones emitidas por la INETUM y PwC.
- La Unidad Administradora comunicó la ratificación de la aprobación del "Entregable N.3 Diseño Conceptual del Modelo de Costos" mediante oficio GF-PIMG-1843-2021 del 08 de diciembre de 2021.
- A la fecha del presente informe se han concluido el Subítem 1: **Diseño del Modelo Conceptual de Costos**, que constaba de tres entregables:
 - ✓ Entregable N. 1 Plan de Trabajo de la Consultoría.
 - ✓ Entregable N. 2: Diagnóstico del Proceso de Costos de la CCSS.
 - ✓ Entregable N. 3: Diseño del Modelo Conceptual de Cotos para ser Automatizado en un ERP de clase mundial.

Además, se concluyó el Subítem 2 **Transferencia de conocimiento**.

En relación con el Subítem 3 Horas de asesoría por demanda, mediante oficio GF-PIMG-0181-2022 de fecha 10 de febrero de 2022 se remite a los señores Gabriel Cruz Padilla, Director de Proyecto y Jennifer Alfaro Portuguez, Gerente de Proyecto, ambos de INETUM, la plantilla para la solicitud de horas de acompañamiento del “Modelo Institucional de Costos”. A la fecha del presente informe no se ha recibido solicitud de horas de asesoría por parte de la empresa INETUM.

b. P1.04 Definir la estrategia de mantenimiento institucional.

Mediante oficio GIT-DMI-4497-2020 del 23 de diciembre del 2020, la Dirección de Mantenimiento Institucional entregó el documento final sobre la Estrategia a implementar, con lo cual el Proyecto Complementario se dio por concluido. El porcentaje de avance es 100% al corte de este informe.

c. P1.05 Migración de Datos.

El proyecto complementario se encuentra integrado por los diferentes módulos funcionales del Plan de Innovación y con los siguientes proyectos complementarios relacionados con la migración de datos:

- P1.06 Actualización de la valoración de los bienes inmuebles
- P1.08 Reconocimiento del universo de trabajo-mantenimiento
- P1.12 Preparación de datos maestros de los centros productivos
- P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables

El alcance incluyó la revisión del entregable “E-9 Estrategia de Migración” (documento con la estrategia y layouts o plantillas), y la definición de las estrategias para la identificación, recopilación, validación, y carga de datos.

Al corte de este informe existen 60 layouts, disponibles de datos maestros debido a que se incluyó uno adicional relacionado con el módulo de Gestión de Almacenes (EWM). Según lo establecido en la estrategia de migración de datos, se han entregado 45 layouts de forma completa, esto quiere decir que se ha cumplido como mínimo con el 70% o con el 100% de la información solicitada, 11 layouts con información parcial y 4 layouts se encuentran en proceso.

En cuanto a los 16 layouts transaccionales se han completado 5 del módulo de presupuesto (Quick Wins). Los restantes 11 layouts se avanza en la recopilación de datos para el II ciclo de carga de datos a efectos de realizar las pruebas integrales.

En cuanto al impacto del proyecto en relación con el ataque cibernético sufrido por la Institución el 31 de mayo de 2022, es importante señalar lo siguiente:

- El impacto más importante se visualiza en la actividad de carga de la información para realizar las pruebas internas y las pruebas integrales de aceptación, la cual es responsabilidad de la firma implementadora, y se está a la espera de la habilitación del ambiente en el sistema SAP.
- En cuanto al impacto por no contar con los sistemas de información que son base para la obtención de los datos, como por ejemplo en los Módulos de Mantenimiento y Activos; es importante mencionar que se espera que para el mes de setiembre 2022 todos los sistemas involucrados hayan sido habilitados, por lo que se podría continuar con las estrategias de extracción de datos definida en su momento.

El impacto del ciberataque ha sido importante, y se muestra en el rezago existente en el cronograma general del proyecto complementario, por cuanto el porcentaje de avance real es de un 40%, siendo que el avance planificado es de un 65%.

d. P1.06 Preparar inventario y valuación de activos fijos.

El proyecto se vio afectado debido al ciberataque lo cual impidió avanzar en algunos temas, sobre todo en aquellos donde definitivamente el uso de sistemas de información institucionales era imprescindible. No obstante, a partir del momento en que los sistemas fueron poco a poco levantados, se iniciaron con las tareas de recuperación y de actualización de bases de datos.

A continuación, se detallan los avances:

- **Bienes Inmuebles.**

Se está trabajando en el “protocolo de terrenos” el cual propone la metodología que permita valorar los terrenos (a falta de la posibilidad de realizar avalúos) obteniendo valores razonables.

Durante el proceso de validación final, el Área de Contabilidad Financiera objetó la metodología propuesta. Es importante señalar que dicho protocolo ya contaba con la aprobación de la Gerencia Financiera y la Gerencia de Infraestructura.

En el tema de Edificios, se han definido las siguientes estrategias, según el siguiente cuadro:

Registros totales Administración de Propiedades	627	Estatus	Descripción	Cantidad	Estrategia
		Registros conciliados con contabilidad	Registros pertenecientes a edificios inferiores a 7500m ² y con fechas inferiores a 2017 (no incluye hospitales)	182	Se van a remitir oficios para solicitar información referente a el área y la edad del edificio a fin de determinar la aplicación del protocolo de actualización de valores mediante la metodología que se establezca.
			Registros pertenecientes a edificios inferiores a 7500m ² y con fechas superiores a 2017 (no incluye hospitales)	17	Hay que revisar si no existe un avalúo reciente para estos registros.

		Registros pertenecientes a edificios superiores a 7500m2 incluyendo hospitales	42	Hay que realizar un avalúo para la actualización del valor
	Registros NO conciliados con contabilidad	Registros en la base de datos Administración de Propiedades que no se logra conciliar con registros contables, estos registros deben revisarse con los que el área de contabilidad tiene que ingresar mensualmente	386	Proceso de revisión y reclasificación de registros de obras en proceso por parte del Área de Contabilidad Financiera.
Se requiere realizar una revisión contable de estos registros para lograr asignarlos a un folio real			32	Solicitar la revisión de estos registros por parte del Área de Contabilidad Financiera

En cuanto a la revisión de casos que generaban diferencias entre la base de datos de Propiedades SIAP (Sistema Institucional de Administración de Propiedades) y la de Contabilidad BIN (Sistema de Bienes Inmuebles de la Contabilidad), los cuales corresponden básicamente a migrar lo que corresponda de “obras en proceso” a “Obra Terminada”, esta tarea se retoma nuevamente una vez que se tenga disponible el “BIN” (Sistema de Bienes Inmuebles de la Contabilidad) se continuará con la respectiva revisión y corrección.

Es importante señalar que los datos contables requeridos para la migración y las pruebas del ciclo 2, el Área de Contabilidad Financiera remitió el 70% de la información por lo cual en ese sentido se cumplió con el requerimiento.

- **Bienes Muebles:**

En cuanto a Bienes Muebles se concluyó la incorporación del campo “Centro de Costos” (CECOs) al sistema SCBM, mismo que a principios del mes de junio se tenía programada su liberación a los usuarios finales para iniciar con la inclusión de información, no obstante, debido al tema del ciberataque, el SCBM se inhabilitó hasta nuevo aviso, por lo que se está a la espera del sistema para acceder a la información para la correcta ubicación de los códigos según sus CECOs.

Adicionalmente, al momento del ciberataque se estaba trabajando en el proceso del inventario en el “Sistema de Contabilidad de Bienes Muebles” (SCBM), sistema que también se apagó preventivamente.

Por su parte en el tema de “Códigos Deshabilitados”, falta identificar y reclasificar aproximadamente 24 códigos que representan cerca de 4000 activos, sin embargo, de igual forma, no es posible continuar con su revisión hasta que se restablezca el servicio del SCBM.

Se está coordinando con el equipo de Gestión del Cambio del Proyecto la forma de abordar el tema para la sensibilización, aceptación y ejecución del proceso del inventario en el “Sistema de Contabilidad de Bienes Muebles” (SCBM).

Se inició el proceso del análisis de Roles y Perfiles para asignar en los diferentes procesos mapeados en los planos de negocio (BBPs).

El porcentaje de avance es de un 54% a la fecha de corte de este informe.

e. P1.08 Levantar datos para la gestión de mantenimiento.

Relacionado a la gestión de los activos institucionales que requieren mantenimiento a continuación se detallan los avances:

Se determinó la necesidad de aumentar el alcance del proyecto, tomando en cuenta no solo los equipos médicos e industriales críticos, si no el nuevo alcance con los equipos en contrato, con la finalidad de evitar posibles inconvenientes en el pago de responsabilidades a terceros por labores de mantenimiento.

Con el nuevo alcance se trabaja en la nivelación de las unidades que iniciaron labores de levantamiento de datos.

Debido al ciberataque existió una afectación de al menos 3 semanas en el levantamiento de los datos de mantenimiento.

Se inició el asesoramiento sobre el llenado de layouts en 3 nuevas unidades con el nuevo alcance.

Se iniciaron coordinaciones para realizar charlas a nivel regional y disminuir la resistencia de colaboración que presentan las unidades para levantar los datos de mantenimiento con el componente de Gestión de Cambio de Plan de Innovación.

Se iniciaron coordinaciones con el equipo del Procedimiento Reconocimiento del Universo de Trabajo (PRUT) para definir la continuidad de este procedimiento debido a la importancia para la recolección de datos maestros de mantenimiento.

Se inició con la capacitación de nuevos miembros del equipo de trabajo para poder cumplir con los objetivos del proyecto.

Se realizaron encuestas para determinar una posible lista de elegibles y los perfiles necesarios para solicitar plazas.

Se priorizó el asesoramiento virtual de las unidades para el levantamiento de datos y los recursos necesarios asumiendo que la salida del módulo de mantenimiento será en 2024.

A continuación, se incluye dos tablas con el detalle del avance en la atención de los layouts por las unidades locales:

Unidad	Layout							Observaciones
	Ubicación técnica	Equipos	Lista de materiales	Hojas Ruta	Puntos medición	Plan Mantenimiento	Prueba Ordenes Mantenimiento	
Hospital México	Entregado	Entregado	N/I	N/I	N/I	N/I	En Proceso	Se muestra el avance del nuevo alcance, el cual incluye equipos críticos y en contrato, correspondientes al componente de equipo industrial, los compañeros de equipo médico están teniendo problemas para iniciar con el nuevo alcance debido a falta de recursos.
Hospital de Liberia	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	En Proceso	N/I	N/I	Proceso de finalizar los Layout con el primer alcance de equipos críticos, los problemas internos de la unidad han disminuido.
Hospital de la Anexión	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	En Proceso	N/I	N/I	Están trabajando en terminar los Layout con el primer alcance de equipos críticos. Se está trabajando en dos partes, equipo industrial y equipo médico, el avance es por parte del equipo industrial, equipo médico está en el desarrollo de Hojas de ruta. Tanto equipo médico como equipo industrial están teniendo problemas para cumplir con el avance debido a falta de recursos.
Área de Salud de Coronado	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	En Proceso	Finalizó el primer ciclo y están trabajando en la entrega del Layout de equipos con el nuevo alcance de equipos críticos y equipos en contrato.
Unidades de Producción	En Proceso	En Proceso	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	Por solicitud del módulo de producción del proyecto se inició la colaboración para el llenado de los Layout de mantenimiento, debido a la falta de recursos del equipo del P1.08, un compañero del Módulo de PM colabora con el levantamiento de datos.
Hospital Calderón Guardia	Entregado	En Proceso	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	Se inicio el proceso de levantamiento de datos con el nuevo alcance de equipos críticos y equipos en contrato.
Hospital Psiquiátrico	Entregado	En Proceso	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	Se inició el proceso de levantamiento de datos con el nuevo alcance de equipos críticos y equipos en contrato.
Área de Salud de Cañas	En Proceso	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	Se inició el proceso de levantamiento de datos con el nuevo alcance de equipos críticos y equipos en contrato.

Nota: La tabla anterior corresponde a levantamiento que se están realizando con una asesoría personalizada en cada unidad, debido a la personalización de los Layout de lista de materiales, puntos de medición, plan de mantenimiento y hojas de ruta.

f. P1.11 Preparar los auxiliares de cuentas contables.

Este proyecto tiene como objetivo la conciliación de saldos de cuentas y auxiliares contables del “Seguro de Salud” y “Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte”, considerando la información contable registrada en los estados financieros de la Institución a abril 2022 (alcance ampliado) y sus respectivos auxiliares.

Se retomó la revisión de certificaciones de cuentas contables y conciliación de cuentas con las unidades institucionales posterior a la habilitación de los sistemas que se habían apagado preventivamente. El ciberataque generó un atraso de cuatro meses en la creación de estados financieros e imposibilitó efectuar registros contables.

Mediante oficio GF-PIMG-1107-2022 de fecha 18 de agosto 2022, suscrito por el Lic. Edgar Ramírez Rojas, Líder ERP Financiero, se remitió al Área de Contabilidad Financiera y al Área de Contabilidad IVM, la propuesta de la “Estrategia de Conciliación de Cuentas” y con oficio GF-PIMG-1108-2022 del 17 de agosto 2022, suscrito por el Lic. Edgar Ramírez Rojas se traslada propuesta de “Metodología de Excepción” a las Áreas indicadas para criterio técnico.

El porcentaje de avance es de 93% a la fecha de corte de este informe.

g. P1.12 Preparar los datos maestros de hojas de ruta de los procesos productivos.

Contar con las actividades de los procesos productivos, los componentes (BOM), 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; así como los puntos de control de calidad en proceso y producto final

A la fecha de corte de este informe se trabajó en los datos maestros solicitados por el implementador para el módulo de Producción; se completó las 4 plantillas requeridas, a saber, Enrutamiento, Listado de Materiales, Puestos de Trabajo y Versiones de Fabricación para cada uno de los 10 centros productivos, a saber, Laboratorio Productos Farmacéuticos, Laboratorio Soluciones Parenterales, Laboratorio Reactivos Químicos, Laboratorio Óptico, Laboratorio de Ortesis y Prótesis, Fábrica de Ropa, Lavandería Central, Lavandería Zeledón Venegas, Imprenta, y Subárea de Mobiliario.

La principal actividad afectada por el ciberataque corresponde a la carga de la información al servidor del ERP, esto debido a que se encuentra apagado y la carga es parte de la validación de que la información de los layouts (plantillas) por parte del implementador, actividad que no se podrá activar hasta que se vuelva a habilitar los servidores y su conexión, actualmente los consultores del implementador revisan los layouts manualmente para avanzar en ese proceso.

Se dio la incorporación de un nuevo consultor del módulo del PP por parte del implementador que coincide con la fecha del ataque cibernético, provocando atrasos en las actividades de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo.

El porcentaje de avance es de 91% a la fecha de corte de este informe.

h. P1.13 Determinar la estrategia de retiro de los sistemas legados.

El proyecto tiene como objetivo establecer la estrategia para el retiro de los sistemas legados sustituidos por el ERP. El avance del proyecto a la fecha de corte de este informe es el siguiente:

Se abordó una sesión con representantes de PwC e INETUM donde se exponen los puntos más importantes de la estrategia y que le dan forma al documento final, con el fin de dar a conocer la estrategia de retiro

Se aprobó una modificación en el alcance y cronograma del proyecto complementario P1.13 para atender la socialización de la estrategia de retiro, para incluir actividades que permitan exponer la estrategia de retiro a las unidades dueñas de los sistemas legados a sustituir. Además, se incluye una actividad de seguimiento, que se extiende hasta junio 2023, para brindar un acompañamiento a los dueños funcionales con las consultas que se presenten antes y durante la implementación de la estrategia de retiro

Se entrega la Estrategia de Retiro de Sistemas Legados a la Dirección Plan de Innovación, se aplican las observaciones propuestas por el Ing. George Aguilar Prieto (Líder del Equipo TIC), PwC e INETUM.

La Dirección del Plan de Innovación aprobó la estrategia de retiro.

Se llevó a cabo sesión con el equipo Gestión de Cambio (CCSS y PwC), en la cual se expone la propuesta para iniciar con la sensibilización de la estrategia de retiro, en dicha sesión se realizan las observaciones correspondientes.

Porcentaje de avance es de 68% a la fecha de corte de este informe.

i. P1.14 Habilitar la infraestructura y comunicaciones para dar soporte al ERP.

El proyecto tiene como objetivo 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. El avance del proyecto a la fecha de corte de este informe es el siguiente:

Identificación, consolidación y formalización de roles a considerar en los procesos contemplados en la implementación SAP para los componentes Financiero, Logística y Mantenimiento y Proyectos.

Verificación del alcance transaccional de los roles preliminares de la CCSS con el apoyo de los líderes funcionales y consultores del implementador.

Elaboración de ficha resumen por cada proceso a considerar para la implantación del ERP a nivel institucional.

Punto de control, revisión de los roles considerados en fichas con líderes funcionales y el consultor del implementador.

Diseño y presentación de la herramienta para recopilación de información correspondiente a usuarios del ERP a los líderes funcionales de cada componente

Coordinación con equipo Gestión de Cambio, para sensibilización de la herramienta para la recopilación de información de los usuarios y roles ERP.

Solicitud a la empresa implementadora (INETUM) de la validación de las características técnicas mínimas requeridas para la ejecución del ERP en los equipos. Esta información será utilizada para solicitar a todas las unidades institucionales.

Porcentaje de avance es de 86% a la fecha de corte de este informe.

j. P1.15 Preparar los sistemas legados para la integración contable con el ERP / P1.16 Desarrollar la integración del ERP con EDUS.

Ambos proyectos conllevan la definición de requerimientos para la interconexión con el ERP, por una parte, el P1.15 pretende establecer los componentes iniciales de la interfaz contable única que requieren ser aplicados en el ERP. Por otra parte, el P1.16 busca la integración de los sistemas del EDUS con la solución tecnológica ERP. Los sistemas legados son los siguientes:

- SIGI -Sistema Institucional Gestión de Inspección
- SIFA -Sistema de Farmacias

- SIP -Sistema Integrado de Pensiones
- RCPI – Registro y Control de Incapacidades
- SICO – Sistema de Comprobantes
- SICERE – Sistema Centralizado de Recaudación
- NOVAPLAN- Sistema de Planificación Institucionales
- SIGC – Sistema Gerencial en Capacitación
- MIFRE – Módulo Interno Facturas Riesgos Excluidos
- EDUS – Expediente Digital Único en Salud
- Gcredit -Sistemas de Créditos Hipotecarios
- SGI -Sistema Gestión de Inversiones
- SIPE- Sistema Integrado de Gestión de las Personas

Para abordar el P1.15 se realizaron sesiones de trabajo para consolidar los requerimientos de integración con los sistemas. También se realizaron sesiones con la Dirección de Tecnologías de Información (DTIC) para concretar los productos técnicos necesarios que permitan iniciar el desarrollo de las integraciones correspondientes a catálogos institucionales, proceso que se ha ejecutado satisfactoriamente.

En el caso de las integraciones contables, mediante oficios GF-PIMG-1903-2021, GF-PIMG-1904-2021, GF-PIMG-1906-2021, GF-PIMG-1907-2021, GF-PIMG-1909-2021, GF-PIMG-1910-2021, GF-PIMG-1911-2021 y GF-PIMG-1912-2021, todos de fecha 17 de diciembre 2021 se remitieron a las unidades dueñas de los sistemas legados la documentación con los requerimientos funcionales y técnicos correspondientes, con los cuales deben de ajustarse los sistemas con el fin de que se puedan integrar con SAP. Dichos sistemas son: SIPE, CENDEISSS, SICO, SICERE, RCPI, Sistema Integrado de Pensiones, Sistema de Inversiones y Sistema de Créditos Hipotecarios

Posterior al envío de los requerimientos, se han enfocado las actividades en concretar los requerimientos funcionales que los sistemas deben considerar como ajustes en su operación, de manera que el trasiego de información entre éstos de acuerdo con nuevo esquema de trabajo que se implementarán con la puesta en marcha de SAP satisfaga las

necesidades de información. El detalle funcional de estos requerimientos ha implicado sesiones continuas y múltiples de trabajo con los equipos funcionales de cada componente del ERP, con el fin de concretar y documentar todos aquellos aspectos y criterios necesarios, no obstante, dada la carga de trabajo de los equipos funcionales del Plan de Innovación, así como de las áreas de negocio con quienes se debe socializar y validar estas necesidades, no ha permitido el avance programado, y se ha requerido realizar retrabajo dado que algunos de estos puntos han variado de sesión a sesión. De esta manera, y a pesar de las múltiples actividades de seguimiento y sesiones de trabajo realizadas.

En relación con Proyecto Complementario P1.16, por la naturaleza de éste y dado que tiene la misma implicación técnico-funcional que el proyecto P1.15, ambos se gestionan como uno solo.

Se identificó la necesidad de realizar sesiones de conocimiento de los sistemas EDUS con el fin de determinar la información de producción que puede ser insumo para el costeo de los servicios, en estas sesiones se contó con total apertura, participación y disponibilidad de los funcionarios de la Dirección EDUS, sin embargo, por parte del área de Estadísticas en Salud, no fue posible disponer de agenda para realizar sesiones conjuntas. Dada esta situación, por parte de la Dirección EDUS se realizó una presentación de la información que se puede consultar en los cubos EDUS, que serían la referencia base de la información estadística.

Entre las actividades realizadas para ambos proyectos complementarios se destacan las siguientes:

- Proceso de integración sistemas legados.
- Apoyo al equipo logística en Integración con SICOP.
- Creación de estructuras en MDI para catálogos.
- Creación de estructuras en BD Integración (storage).
- Integración con HandHeld.

- Seguimiento a documentación requerimientos integración.
- Sesiones intensivas de aclaración requerimientos con unidades funcionales.
- Análisis datos integración para Costos.
- Atención a necesidades para la integración con SIFA –Inventarios y SIFA-CO.

Respecto a las implicaciones del ciberataque informático sufrido por la CCSS, se ha tenido afectación tanto positiva como negativa, ya que ha permitido que los equipos funcionales disponer de espacios en sus agendas para dar atención a los temas que se han tenido pendientes en las últimas semanas, en resumen, las afectaciones se clasifican de la siguiente manera:

Impacto Positivo: avance en análisis requerimientos, avance en documentación y revisión de documentos del entregable E-7 pendientes, y actualización documental.

Impacto Negativo: afectación en atención de requerimientos por parte áreas técnicas, atraso en planificación de actividades por parte de los equipos técnicos, disminuida disponibilidad para sesiones de trabajo, y afectación en la continuidad del desarrollo de integraciones.

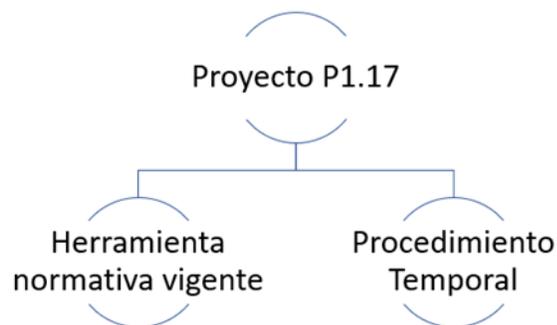
Con respecto al impacto del ciberataque y dado que ya ambos proyectos presentan un atraso considerable, para cuantificarlo es necesario la habilitación de los sistemas para reactivar las sesiones con los equipos técnicos y funcionales y conocer el estatus de la atención de los requerimientos.

Porcentaje de avance es de 29% a la fecha de corte de este informe.

k. P1.17 Actualizar la normativa de los procesos relacionados con el ERP.

Corresponde a 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. El proyecto se está trabajando en dos rutas ya que cada una nos permite obtener datos para la toma de decisiones:

Figura N° 5
Alcance Proyecto P1.17



A continuación, se informan las actividades más relevantes realizadas en el proyecto:

Herramienta normativa vigente

- Se identifica las normativas vigentes que requieren ajuste posterior a la implementación del ERP. A la fecha de corte del informe se han identificado 276 normativas.
- Se identifica la prioridad de actualización en cada una de las normativas incluidas dentro de la herramienta según las siguientes características:
 - ✓ Crítica (color rojo)
 - ✓ Mediana (color amarillo)
 - ✓ Baja (color verde)

- Se está trabajando en la vinculación entre cada documento de la normativa y el módulo del ERP.

Procedimiento temporal

- Análisis de los procedimientos definidos en los 133 planos de negocio (BBP's), información que servirá de base para formular el procedimiento temporal para el inicio de las operaciones del ERP.
- Sesiones de acercamiento con los encargados de los 16 módulos. A la fecha se han realizado casi la totalidad de las sesiones, en las cuales se explica lo relacionado con los alcances del proyecto y se solicita colaboración para el análisis de los BBP'S.
- Se realizan sesiones con el equipo de Gestión de Cambio para analizar actividades de sensibilización y comunicación adecuadas de manera que se pueda minimizar las posibles resistencias al cambio.

Asimismo, la modificación en los tiempos programados para la ruta crítica del cronograma del proyecto medular debido al ciberataque impactó en la ejecución del proyecto P1.17, ya que este depende del avance en las pruebas integrales de aceptación.

El porcentaje de avance es de un 36% a la fecha de corte de este informe.

I. P1.19 Implementación de soluciones tecnológicas a brechas no asumidas por el ERP.

Relacionado a los formularios electrónicos para automatizar gestiones internas que no requieren transacciones y procesos del ERP.

Se preparó el ambiente de desarrollo Bitzú (configuraciones, lenguaje de programación, base de datos) según lo solicitado y con el fin de desarrollar y cumplir con los requerimientos de la arquitectura y tecnologías definidas por la Dirección de Tecnologías de Información (DTIC) para el desarrollo y la implementación de software institucional.

Se aprueba el alcance de módulo Costos Institucional con el fin de atender la brecha detectada por el componente financiero del ERP; se realizaron las configuraciones en la plataforma Azure; y se brindó capacitación al Product Owner definido en metodología Scrum.

Con el fin de detectar posibles brechas en los sistemas legados SOCO, SCBM, SICS y SIGES, se ejecutan sesiones de trabajo entre los usuarios líderes de estas aplicaciones y los usuarios expertos del Plan de Innovación relacionados a los procesos de estas aplicaciones. Se determinó que debe atenderse una brecha del SOCO. Para el caso de SCBM y SICS, a la fecha no se encuentran brechas y en relación con el SIGES, las brechas actualmente están siendo atendidas desde el módulo Gestión Logística (GL) de Bitzú.

Se migra Bitzú de nuevo al ambiente de desarrollo en cumplimiento con la arquitectura y tecnologías definidas institucionalmente por DTIC.

Con el fin de atender y desarrollar las brechas detectadas para los módulos Gestión Logística (GL), Dotación de Anteojos (DA), Órtesis y Prótesis (OP) y Costos Institucionales (CO), se ejecutan los sprint I, II y III de la plataforma Bitzú, con el siguiente avance:

- **Módulo Gestión Logística (GL) (20% avance)**

Se desarrollan los Sprint I, II y III. Durante el Sprint I se tuvo el impedimento que un recurso del equipo asignado al desarrollo de este módulo debía atender al 100% las pruebas unitarias del módulo presupuesto (FM) del ERP, por lo cual las actividades asignadas a este recurso se trasladan para atención de los sprint II y III y se logró reponer dicho impedimento.

Adicionalmente, por motivo del ciberataque sufrido en la Institución se tuvo como impedimento que no se podía trabajar con la base de datos alojada en el servidor de pruebas, por lo cual el equipo de desarrollo reconfiguró el ambiente de desarrollo y configuró una PC virtual que aloja localmente la base de datos Bitzú y sus respectivos Stored Procedures, funciones y esquemas de usuarios.

- **Módulo Órtesis y Prótesis (OP) (92% avance)**

Se desarrollaron los sprints I, II y III. Durante el Sprint II se tuvo el impedimento del ciberataque, por lo cual no se podía trabajar con la base de datos alojada en el servidor de pruebas. El equipo de desarrollo reconfigura el ambiente de desarrollo y configura una PC virtual que aloja localmente la base de datos Bitzú y sus respectivos Stored Procedures, funciones y esquemas de usuarios.

- **Módulo Dotación de Anteojos (DA) (59% avance)**

Se desarrollan los Sprint I, II y III. Durante el Sprint II se tuvo el impedimento del ciberataque, por lo cual no se podía trabajar con la base de datos alojada en el servidor de pruebas. El equipo de desarrollo reconfiguró el ambiente de desarrollo y configuró una PC virtual que aloja localmente la base de datos Bitzú y sus respectivos Stored Procedures, funciones y esquemas de usuarios.

Adicionalmente y relacionado con el tema del ciberataque, existen algunas tareas durante estos sprint que no pueden ejecutarse hoy en día, debido a que algunas deben coordinarse con la empresa implementadora (interfaz con ERP), algunas tareas dependen de usuarios expertos de sistemas legados, mismos que no se encuentran habilitados, o se requiere de la implementación de un servidor de reportes para cumplir con lo requerido.

Podría decirse que, a la fecha, es el módulo de Bitzú que más afectación ha tenido producto del ciberataque, aunque no se descarta que a futuro los otros módulos de Bitzú, tengan un retraso por la misma situación u otros impedimentos relacionados

- **Módulo Costos Institucionales (CO) (20% avance)**

Se desarrollan los Sprint I, II y III. Durante el Sprint II se tuvo el impedimento del ciberataque, por lo cual no se podía trabajar con la base de datos alojada en el servidor de pruebas. El equipo de desarrollo reconfiguró el ambiente de desarrollo y configuró una PC virtual que aloja localmente la base de datos Bitzú y sus respectivos Stored Procedures, funciones y esquemas de usuarios.

Adicionalmente, se tiene un impedimento relacionado a que el Product Owner (PO) del módulo aún no ha definido el alcance total del módulo Costos Institucionales (CO), por tanto, el pesaje y definición de estas historias de usuario no están completados, por tanto, no se tiene definido un cronograma específico para este módulo. Producto del ciberataque y los impedimentos que ha generado, el retraso en el desarrollo de Bitzú es de 10 días hábiles.

Porcentaje de avance general del Proyecto Complementario es de un 43% a la fecha de corte de este informe.

5. Contratación de acompañamiento

Por la dimensión y complejidad de la implementación del Sistema ERP y siendo esta una materia donde la CCSS no cuenta con personal especializado, con el suficiente conocimiento y experiencia en tecnología SAP que pueda garantizar una efectiva supervisión en el proceso de implementación, se requiere de asesoría especializada externa que pueda aportar el conocimiento y experticia para aumentar las capacidades del equipo contraparte de la CCSS.

Al asumir la Dirección del Plan de Innovación en el mes de febrero 2020 y ante el avance de la contratación de la Licitación Pública N° 2020LN-000008-5101 “Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP De clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, y al no contar con documentación que permitiera verificar algún avance en el proceso de contratación del acompañamiento, se inicia el proceso de elaboración de la propuesta de condiciones para la contratación.

Una vez concluida la primera versión del pliego de condiciones, en el mes de abril 2020 se procede a efectuar el estudio de mercado, invitando a las firmas consultoras Deloitte, Ernst & Young Global Limited, Indra Sistemas S.A., Innova 360, KPMG Costa Rica, BD Consultores Holdwing Group y Price Waterhouse Coopers Consultores SRL. Se obtuvo respuesta de las firmas consultoras Ernst & Young Global Limited, KPMG Costa Rica y Price Waterhouse Coopers Consultores SRL.

Mediante oficio GF-PIMG-319-2020 del 05 de junio 2020, se remite a la Dirección Técnica de Bienes y Servicios, los documentos requeridos para dar inicio con el proceso de contratación. Es así como el Área de Adquisiciones de bienes y Servicios inicia el proceso de publicación de los términos cartelarios. Al proceso se reciben aclaraciones de las empresas KPMG, E&Y y PwC

Se reciben ofertas de las firmas consultoras E&Y y PwC, y se atiende un Recurso de Objeción presentado ante la Contraloría General de la República por parte de la empresa E&Y. Se realiza el proceso de análisis administrativo, de admisibilidad, técnico y de razonabilidad de precio. Es importante señalar que la firma E&Y no aprobó la etapa de admisibilidad. Quedando como oferente la firma PwC, la cual cumple con el proceso de evaluación.

La Junta Directiva en el artículo 40º de la sesión N° 9161, celebrada el 04 de marzo del año 2021, adjudica la Licitación Pública N° 2020LN-000002-0001101142 “Contratación de servicios profesionales de consultoría para el acompañamiento en la fase de implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en la Caja Costarricense de Seguro Social” a la empresa Price Waterhouse Coopers S.R.L., por un monto de \$4,999,448.00.

Mediante resolución administrativa número GF-PIMG-0679-2021, se acuerda entre las partes establecer como fecha de inicio de la ejecución del contrato 0432021114200009-00 correspondiente a la Licitación Pública N° 2020LN-000002-0001101142 el 17 de mayo de 2021.

Dada las diferencias de criterio entre la Dirección del Plan de Innovación y el Contratista respecto del entendimiento de lo estipulado en los apartados 4.4 Servicios de Consultoría, 4.5.2 Informes Mensuales y 4.6 Sobre el precio y el Pago, del Cartel de Licitación, fue necesario efectuar un acuerdo entre las partes, el cual se documentó mediante sesión de entendimiento de fecha 06 de agosto de 2021.

Adicionalmente, y en virtud de las diferencias de interpretación del clausulado tanto del cartel como del contrato por parte del contratista, fue necesario efectuar una Adenda al Contrato N° 0432021114200009-00, en la cual se definieron las condiciones sobre el procedimiento para la revisión y aprobación de los informes.

El servicio de consultoría consta de los siguientes servicios:

A. Servicios de Consultoría 1 – Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.

Al cierre del presente informe se habían presentado un total de 13 informes correspondientes a los meses de julio 2021 a julio 2022, todos debidamente aprobados.

B. Servicios de Consultoría 2 – Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.

La firma PwC solicitó un plazo de 27 días hábiles para completar el proceso de revisión profunda de planos de negocio y presentación del informe final, plazo que era mayor al que contractualmente establecía los términos contractuales del Implementador. No obstante, la Dirección del Plan de Innovación estableció los mecanismos que permitieran contar con el plazo necesario para tener la revisión del acompañamiento.

Los planos de negocio fueron entregados a la consultoría el día 22 de junio 2021 y se presentó el Informe Final de resultados del aseguramiento de calidad de los planos de negocio el día 28 de julio 2021. Finalizando el proceso el día 16 de agosto de 2021.

C. Servicios de Consultoría 3 – Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP

A través de este servicio se buscaba sensibilizar a los participantes a nivel institucional de las funcionalidades estándares del ERP, de sus beneficios y del desarrollo del Plan de Innovación.

Este servicio dio inicio en el mes de setiembre 2021 y finalizó en el mes de diciembre 2021. Se efectuaron 193 capacitaciones.

Mediante oficio GF-PIMG-0010-2022 de fecha 07 de enero 2022, se da por aprobado el servicio de consultoría.

D. Servicios de Consultoría 4 – Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.

Este servicio de consultoría es bajo la modalidad por demanda, según lo establecido en el cartel en el apartado 4.4.4 Servicios de Consultoría 4.

Incluye acompañamiento al equipo de la CCSS y brindar criterios técnicos para revisar la calidad de los siguientes entregables de la licitación pública N° 2018LN-00008-5101:

Entregable 1 “Plan de trabajo”

Entregable 2 “Capacitación funcional”.

Entregable 3 “Capacitación técnica”.

Entregable 7 “Especificaciones funcionales y técnicas para desarrollos de brechas”,

Entregable 8 “Matriz de roles, perfiles y autorizaciones

Entregable 9 “Informe de estrategia de migración de datos

- Entregable 10 “Configuración funcional”.
- Entregable 11 “Desarrollo de brechas”.
- Entregable 12 “Configuración de la matriz de roles, perfiles y autorizaciones”
- Entregable 14 “Pruebas internas”.
- Entregable 15 “Pruebas integrales de aceptación”.
- Entregable 16 “Manual de usuario
- Entregable 17 “Manual de administración”
- Entregable 18 “Pruebas de capacidad y tiempo de respuesta”.
- Entregable 19 “Capacitación de usuarios finales”.
- Entregable 21 “Enlaces para ambiente productiva operando”.
- Entregable 22 “Configuración del ambiente productivo”.
- Entregable 23 “Migración, carga y certificación de datos”.
- Entregable 24 “Plan de Cut-ver
- Entregable 25 “Estrategia para la contingencia”
- Entregable 26 “Habilitación de una mesa de ayuda”
- Entregable 27 “Inicio de operaciones y puesta en marcha (“G Live”)”.
- Entregable 28 “Primer cierre contable”.

En virtud de que los plazos para la revisión de los Entregables antes señalados no se establecieron acorde con lo que se estableció en el cartel de la Licitación Pública N°2018LN-00008-5101, el entendimiento entre las partes para habilitar la revisión de entregables por parte del acompañamiento llevo una serie de sesiones hasta concluir en los acuerdos documentados en la sesión del 12 de mayo de 2022, en la cual se contó con la participación del señor Gerente Financiero, Lic. Gustavo Picado Chacón, Dirección de Proyecto de PwC y Dirección de Proyecto Plan de Innovación.

Se acordó activar el servicio de consultoría 4 para los siguientes entregables:

Cuadro N° 5
Detalle de Entregables Habilitados
Para el Servicio Consultoría 4

Entregable	Fecha de Entrega según Cronograma
8. Matriz de roles y responsabilidades	En ajuste por INETUM, con la entrega del documento modificado se traslada a PwC
9. Informe de Estrategia Migración de Datos	Documento entregado y aprobado, pero por su relevancia se revisará por parte de PwC.
12. Configuración matriz de roles, perfiles y autorizaciones	Con la entrega del E8 se remitirá a PwC para revisión.
14. Pruebas internas	Fecha de entrega según cronograma 03/06/2022, se remitirá a PwC para revisión
15. Pruebas integrales de aceptación.	Fecha de entrega según cronograma 06/10/2022, se remitirá a PwC para revisión
16. Manual de Usuario	Fecha de entrega según cronograma 03/10/2022, se remitirá a PwC para revisión
17. Manual de administración	Fecha de entrega según cronograma 03/06/2022, se remitirá a PwC para revisión
18. Pruebas de capacidad y tiempos de respuesta	Fecha de entrega según cronograma 22/06/2022, se remitirá a PwC para revisión
19. Capacitación usuarios finales	Fecha de entrega según cronograma 03/01/2023, se remitirá a PwC para revisión
22. Configuración ambiente productivo	Fecha de entrega según cronograma 21/10/2022, se remitirá a PwC para revisión
23. Migración, carga y certificación de datos	Fecha de entrega según cronograma 27/01/2023, se remitirá a PwC para revisión
24. Plan de "Cut-Over"	Fecha de entrega según cronograma 28/11/2022, se remitirá a PwC para revisión
25. Estrategia para contingencia	Fecha de entrega según cronograma 31/10/2022, se remitirá a PwC para revisión
27. Inicio de Operaciones y Puesta en Marcha	Fecha de entrega según cronograma 08/03/2023, se remitirá a PwC para revisión
28. Primer cierre contable	Fecha de entrega según cronograma 23/03/2023, se remitirá a PwC para revisión

Fuente: Minuta de Reunión del 12/05/2022 entre Gerencia Financiera, PwC, PIMG

E. Servicios de Consultoría 5 – Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.

A la fecha del presente informe el servicio de consultoría no ha dado inicio.

F. Servicios de Consultoría 6 – Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.

A la fecha del presente informe el servicio de consultoría no ha dado inicio.

G. Servicios de Consultoría 7 – Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP

Este servicio de consultoría inicia con la orden de inicio del contrato. La primera actividad era la presentación de un Plan de Gestión de Cambio que debía contener la propuesta para desarrollar el servicio de consultoría.

Para elaborar el Plan de Gestión de Cambio, la firma PwC solicitó una serie de entrevistas a diferentes representantes institucionales, entre los cuales se destacan, Directores de Sede, Gerentes, Gerente General, Presidente Ejecutivo, Directivos, Auditor Interno, Directores de Hospitales, entre otros.

El Plan de Gestión de Cambio fue entregada el 29 de julio de 2021 y fue aprobado mediante oficio GF-PIMG-1117-2021 del 09 de agosto 2021.

Por el servicio de consultoría se presenta un informe mensual, a la fecha del presente informe se han presentado un total de 12 informes, de los cuales se aprobaron 11 informes, quedó un informe pendiente de aprobación.

En cada informe se detallan las acciones efectuadas por el equipo de gestión de cambio del Plan de Innovación y las actividades efectuadas por la Consultoría de PwC. Además, se efectúa una sesión mensual para la presentación de los resultados del informe a la Dirección del Plan de Innovación.

Entre las actividades relevantes que se desarrollaron se pueden citar las siguientes:

- Se llevó a cabo una encuesta de aceptación al cambio.
- Se consolidó la red de gestión de cambio a nivel institucional y se desarrollaron actividades mensuales para promover el compromiso con el proyecto y transmitir la información respecto de las ventajas de la transformación de la implementación del ERP.

- Se llevaron a cabo talleres de motivación tanto a lo interno de los equipos del Plan de Innovación como con los gestores de cambio.
- Se realizan talleres de manejo de conflicto.
- Se preparan boletines mensuales para comunicados a través de la WebMaster Institucional.
- Se realizan sesiones informativas, vía ZOOM, para mantener informado a todas las unidades institucionales.
- Se realizan sesiones de sensibilización a las unidades involucradas en los Quick Wins.
- Se brinda acompañamiento a los proyectos complementarios para establecer estrategias de comunicación.

H. Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda

Este servicio de consultoría tenía el objetivo de proveer servicios de consultoría en actividades relacionadas con la implementación del Portafolio de Innovación y que no fueron planificadas en los paquetes de servicios anteriores.

Para activar este servicio de consultoría era necesario establecer el objetivo del servicio, los resultados esperados, las horas requeridas y en caso de ser necesario, el plazo del servicio. Además, la necesidad identificada y justificada debían contar con la aprobación de la Dirección del Plan de Innovación.

Al cierre del presente informe, la Dirección del Plan de Innovación había aprobado los siguientes paquetes de horas de consultoría:

- a. Solicitud N° 002-2021. Asesoría experta para la definición de los mecanismos de integración de los sistemas legados y el ERP SAP. Horas por demanda. Responsable Ing. Adriana Moreira Madrigal.
- b. Solicitud N° 003-2021. Asesoría experta para: Diseño e implementación de estrategias para levantar, depurar, extraer, transformar, certificar y migrar los datos requeridos en SAP, con estándares de calidad por módulo funcional. Definición de criterios de calidad y aceptación de los datos maestros y transaccionales por módulo funcional. Establecer actividades y cronogramas en cada etapa de la migración de datos. Identificación de herramientas para migración y otros elementos necesarios por módulo funcional. Transformación de datos desde sistemas legados. Horas por demanda. Responsable Lic. Leylin Méndez Esquivel.
- c. Solicitud N° 004-2021. Horas de acompañamiento para la elaboración del Plan de comunicación y desarrollo de Webinar informativos del Plan de Innovación. Horas por demanda. Responsable Licda. Kattia Castillo Avendaño.
- d. Solicitud N° 005-2021. Acompañamiento en el análisis del alcance de los documentos E7 Especificaciones funcionales y técnicas para el desarrollo de brechas. Horas por demanda. Responsables Lic. Edgar Ramírez Rojas, Licda. Gabriela Arias Soto, Ing. Adriana Moreira Madrigal.
- e. Solicitud N° 006-2022. Analizar, normalizar y gestionar los datos maestros de impacto en la planificación y reposición-reabastecimiento, como parte del proceso de cambio en la organización con la implementación del ERP-SAP en los centros logísticos. Horas por demanda. Responsables Lic. Edgar Ramírez Rojas, Licda. Gabriela Arias Soto, Licda. Kathia Castro Alvarado.

- f. Solicitud N° 007-2022. Acompañamiento en sesiones de trabajo para el análisis del alcance del módulo de CO del ERP. Así como acompañamiento al equipo funcional del Plan de Innovación en el entendimiento de las definiciones de costos, según las mejores prácticas establecidas en SAP4/HANA. Horas por demanda. Control de horas Licda. Carmen Rodríguez Núñez o miembros del equipo de costos que coordinó la sesión.

A la fecha del presente informe, se mantenían activos las solicitudes de horas, las cuales se atendían según las necesidades de cada responsable.

I. Servicios de Consultoría 9 – Logística de capacitaciones por demanda

A la fecha del presente informe el servicio de consultoría no ha dado inicio.

6. Programa Modernización SICERE y Programa Multicanalidad

El Programa de Modernización SICERE forma parte del portafolio del Plan de Innovación y fue establecido en el Acuerdo Segundo del Artículo 20° de la sesión N° 8754, celebrada el 04 de diciembre de 2014.

Durante la Fase Cero, como parte del alcance de Fase Cero, se desarrollaron los análisis tanto para Modernización del SICERE, al cual se denominó Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento y al Programa de Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal.

La Modernización del ciclo de Gestión del Aseguramiento 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”.

En tanto el Programa de Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal su objetivo es “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”.

Es importante señalar que los programas antes señalados no se han desarrollado principalmente por las siguientes razones:

- A. El Consejo de Presidencia y Gerentes, en la sesión N° 538 del 29 de octubre de 2018, en el Acuerdo 2 señala: *“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.”*
- B. Como parte del equipo de trabajo del Plan de Innovación, en el mes de enero del 2021, se integró el Ing. Manuel Castro Villalobos, quien por su conocimiento en el sistema SICERE, se consideró la persona idónea para liderar los análisis de ambos programas. Del análisis efectuado por parte del Ing. Castro, de la información recabada de las unidades relacionadas con los procesos en alcance de ambos programas, se determinó que el alcance establecido en Fase Cero ya no era el adecuado a nivel Institucional, razón por la cual el 18 de octubre de 2021 se llevó a cabo reunión con el Gerente Financiero. Además, se efectuó una sesión de análisis del tema con la firma consultora PwC. No obstante, no se ha definido la visión gerencial de ambos programas.

7. Ejecución del Fondo del Plan de Innovación.

La Junta Directiva en el momento en que aprobó el Plan de Innovación, en el Artículo 20 de la Sesión N° 8754, el 4 de diciembre de 2014, en el Acuerdo Sexto autorizó la constitución de un fondo de reserva específico, el cual se constituiría por los ingresos producto de los pagos que realizó el Ministerio de Hacienda, de conformidad con el convenio de pago firmado en julio de 2011, el cual establecía pagos anuales de ¢7,800 millones durante los años del 2014 al 2016, para un total de ¢23,400 millones. Además, la Junta Directiva autorizó que los intereses generados por las inversiones de dichos recursos también formarían parte del fondo.

La Dirección del Plan de Innovación, en coordinación con el Área de Tesorería General definieron mecanismos de control de las erogaciones que debían ser asumidas por el Fondo del Plan de Innovación, de manera que todos los meses se informaba al Área de Tesorería General de los gastos incurridos en el Plan de Innovación para proceder al rebajo de las sumas del Fondo específico.

A fecha de corte del presente informe se había ejecutado un total de ¢6,922.8 millones, los cuales se detallan por concepto y período a continuación.

Cuadro Nº 6
Gasto Real
Fondo Específico de Innovación
a agosto 2022

	2020	2021	2022	TOTAL
Salarios				
Personal sustituto (modelo de sustitución)	¢263 243 500,00	¢959 630 400,00	¢608 396 300,00	¢1 831 270 200,00
Subpartidas variables servicios personales	¢721 180,36	¢6 655 842,46	¢1 732 008,93	¢9 109 031,75
Subtotal	¢263 964 680,36	¢966 286 242,46	¢610 128 308,93	¢1 840 379 231,75
	2020	2021	2022	TOTAL
Contrataciones Consultoría				
Implementación y Consolidación del ERP (Inetum-GBM)	¢0,00	¢2 175 270 560,79	¢1 085 100 892,23	¢3 260 371 453,02
Acompañamiento ERP (PwC)	¢0,00	¢639 310 826,87	¢555 447 223,56	¢1 194 758 050,43
Modelo de Costos (E&Y)	¢0,00	¢421 231 155,20	¢49 222 139,60	¢470 453 294,80
Subtotal	¢0,00	¢3 235 812 542,86	¢1 689 770 255,39	¢4 925 582 798,25
	2020	2021	2022	TOTAL
Servicios, suministros y materiales				
Subpartidas servicios, materiales y suministros	¢75 000,00	¢40 198 534,32	¢53 301 084,60	¢93 574 618,92
Subtotal	¢75 000,00	¢40 198 534,32	¢53 301 084,60	¢93 574 618,92
	2020	2021	2022	TOTAL
Equipamiento				
Subpartidas de Equipamiento	¢0,00	¢63 215 075,48	¢0,00	¢63 215 075,48
Subtotal	¢0,00	¢63 215 075,48	¢0,00	¢63 215 075,48
	2020	2021	2022	TOTAL
Desembolsos Financieros				
Soporte y Actualización Licencias SAP	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Subtotal	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
TOTALES	2020	2021	2022	TOTAL
GASTO REAL DEL FONDO	¢264 039 680,36	¢4 305 512 395,12	¢2 353 199 648,92	¢6 922 751 724,40

Fuente: Unidad Administrativa del Plan de Innovación

8. Informes de Auditoría pendientes.

Al cierre del presente informe se encuentran pendientes de concluir un total de 10 informes de la Auditoría Interna, para un total de 10 recomendaciones pendientes. A continuación, se muestran las acciones efectuadas

Número de Informe	Asunto	Fecha recibido Informe	Recomendación	Responsable	Plazo	Auditor	Responsable PI	Seguimiento	Fecha de seguimiento	Oficios Atención	Fecha de Oficio	Estado	Observaciones
ASF-022-2021	Auditoría Financiera sobre el registro contable de la cuenta 360-42-3 denominada: "Provisión de Vacaciones" del Seguro de Salud y Pensiones	5/4/2021	<p>1. A LA LICENCIADA LUCÍA VARGAS CASTRO DIRECTORA SIPE, LICENCIADA MARCELA QUESADA FALLAS DIRECTORA PLAN DE INNOVACIÓN, LICENCIADO SERGIO GÓMEZ RODRÍGUEZ DIRECTOR DE PRESUPUESTO, LICENCIADA ALEXANDRA GUZMAN VAGLIO JEFE ÁREA CONTABILIDAD FINANCIERA, LICENCIADA ALEJANDRA ESPINOZA SOLANO JEFE SUBÁREA REMUNERACIÓN SALARIAL O A QUIENES EN SUS LUGARES OCUPENEL CARGO.</p> <p>Encargado de la coordinación SIPE Conformar un equipo de trabajo, con el fin de definir los requerimientos específicos que requiere el SIPE para el registro del pasivo "Gasto acumulado por vacaciones" con base en devengo, para lo cual deben elaborar un plan de trabajo, con responsables y fechas de ejecución. El equipo de trabajo debe estar coordinado por la Dirección del SIPE, con el apoyo del Área Contabilidad Financiera, la Dirección de Presupuesto y el Plan de Innovación.</p>	<p>DIRECTORA SIPE DIRECTORA PLAN DE INNOVACIÓN DIRECTOR DE PRESUPUESTO JEFE ÁREA CONTABILIDAD FINANCIERA JEFE SUBÁREA REMUNERACIÓN SALARIAL</p>	10 meses	Lic. Olger Sánchez Carrillo	Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación			GF-PIMG-0580-2021 GF-PIMG-0581-2021 DAGP-SIPE-0095-2021	09/04/2021 09/04/2021 17/05/2021	0	<p>Se emite oficio GF-PIMG-0580-2021, dirigido a la Msc. Ana Lucía Vargas Castro. Atendiendo la Recomendación 1.</p> <p>Para la acreditación de esta recomendación, remitir a esta Auditoría Interna, el plan de trabajo.</p> <p>Se resalta de color, dado que no se puede observar si el Plan de trabajo se desarrolló. Por parte del PI agregué los oficios GF-PIMG-0580-2021 y GF-PIMG-0581-2021</p>
ASF-93-2020	Con el fin de evaluar la gestión integral de los procesos contables desarrollados por el Área Contabilidad I.V.M.	19/10/2020	<p>26. A LA LICDA.PAULA CHAVES SÁNCHEZ, LÍDER PREPARACIÓN CUENTAS CONTABLES, PLAN DE INNOVACIÓN Y A LICDA. ALEXANDRA GUZMAN VAGLIO, JEFE ÁREA CONTABILIDAD FINANCIERA O A QUIENES OCUPEN EL CARGO.</p> <p>El Plan de Innovación deberá realizar el proceso de análisis de las transacciones registradas en la cuenta 320-08-5 "Depósito Garantía Construcción" en el Seguro de Salud, con la finalidad de que se efectuó la conciliación de dicha cuenta.</p>	<p>LÍDER PREPARACIÓN CUENTAS CONTABLES, PLAN INNOVACIÓN JEFE ÁREA CONTABILIDAD FINANCIERO</p>	3 meses	Lic. Olger Sánchez Carrillo	Licda. Paula Chaves Sánchez Líder Preparación Cuentas Contables			GF-PIMG-1058-2020 GF-PIMG-0916-2021 GF-PIMG-0305-2021	07/12/2020 14/07/2021 26/02/2021	1	

Número de Informe	Asunto	Fecha recibido Informe	Recomendación	Responsable	Plazo	Auditor	Responsable PI	Seguimiento	Fecha de seguimiento	Oficios Atención	Fecha de Oficio	Estado	Observaciones
ASS-170-2020	Auditoría de Carácter Especial relacionada con el abordaje integral de enfermedades cardiovasculares en la Caja Costarricense de Seguro Social	17/12/2020	8. AL DR. MARIO RUIZ CUBILLO, GERENTE MÉDICO Y AL LIC. LUIS DIEGO CALDERÓN VILLALOBOS, GERENTE FINANCIERO, O A QUIENES OCUPEN SU PUESTO. Coordinación a la Gerencia Financiera. Que la Gerencia Financiera en coordinación con la Gerencia Médica, analicen la viabilidad o alternativa para que los centros de salud realicen la distribución del presupuesto por servicios o especialidades, con el propósito de disponer de información suficiente y con el detalle necesario, para la toma de decisiones y elaborar indicadores de gestión que permitan fortalecer el direccionamiento de las unidades.	GERENTE MÉDICO GERENTE FINANCIERO	9 meses	Lic. Olger Sánchez Carrillo	Licda. Marcela Quesada Fallas, Directora Plan de Innovación			GF-PIMG-0801-2021	14/06/2021	1	
ASS-170-2020	Auditoría de Carácter Especial relacionada con el abordaje integral de enfermedades cardiovasculares en la Caja Costarricense de Seguro Social	17/12/2020	9. AL DR. MARIO RUIZ CUBILLO, GERENTE MÉDICO, AL LIC. LUIS DIEGO CALDERÓN VILLALOBOS, GERENTE FINANCIERO, AL LIC. WALTER CAMPOS PANIAGUA DIRECTOR AMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL Y A LA LICDA. MARCELA QUESADA FALLAS, DIRECTORA PLAN DE INNOVACIÓN, O A QUIÉNES OCUPEN SUS PUESTOS. Considerando que la Institución no dispone de un sistema que permita determinar los costos asociados a las diferentes especialidades: con la finalidad que en el desarrollo de la fase 1 se disponga de un sistema de costos, que permita obtener al menos los costos relacionados a una especialidad donde pueda obtener de forma separada información de: servicios personales, materiales, insumos, incapacidades, servicios no personales, medicamentos, depreciaciones, costos indirectos relacionados con limpieza, seguridad, alimentos y lavandería	GERENTE MÉDICO GERENTE FINANCIERO DIRECTOR ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTORA PLAN DE INNOVACIÓN	8 meses	Lic. Olger Sánchez Carrillo	Edgar Ramírez Rojas, Líder ERP Financiero. Carmen Rodríguez Núñez, Coordinadora Proyecto Complementario P1.02 Modelo de Costos			DAGP-SIPE-0007-2021 GF-0199-2021 GF-PIMG-0067-2021 GF-PIMG-0068-2021 GF-PIMG-0204-2021 GF-DFC-1036-2021 GF-PIMG-1295-2021 (no está incluido en el SIGA) GF-PIMG-0190-2021	15/01/2021 19/01/2021 22/01/2021 22/01/2021 10/02/2021 31/05/2021 08/09/2021 10/02/2021	0	Se instruye a los responsables mediante GF-PIMG-0067-2021 Los oficios GF-PIMG-0067-2021 GF-PIMG-0068-2021 y GF-PIMG-0204-2021, se encuentran incluidos en el SIGA, por lo que son los que tenemos hasta el momento. En oficio GF-DFC-1036-2021, suscrito por la DFC: ASUNTO: Comunicación referente a la recomendación N°9 del informe de Auditoría Interna ASS-170-2020 “

Número de Informe	Asunto	Fecha recibido Informe	Recomendación	Responsable	Plazo	Auditor	Responsable PI	Seguimiento	Fecha de seguimiento	Oficios Atención	Fecha de Oficio	Estado	Observaciones
ASAAI-04-2017	Sistema de Información de la Gestión de Mantenimiento Institucional (SIGEM).	26/6/2017	10. En forma conjunta con las Direcciones de Equipamiento Institucional y de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y en coordinación con el Plan de Innovación de la Gerencia Financiera, analizar los aspectos señalados por esta Auditoría en el sub hallazgo 8.2 en lo referente al Sistema de Información de la Gestión de Mantenimiento Institucional (SIGEM), y elabore un plan de trabajo con las acciones que deben ejecutarse para disponer de forma definitiva de una solución tecnológica que permita la implementación del SIGMI”.	Dirección Equipamiento Institucional Dirección Tecnologías Información y Comunicaciones Dirección Mantenimiento Institucional			Lic. Luis Rivera Cordero Licda. Marcela Quesada Fallas			DMI-1020-2017/ DEI-1131-2017/ DTIC-3771-2017 PIMG-116-2017	26/06/2017 10/10/2017	1	Se traslada oficio de respuesta PIMG-116-2017 para atender solicitud
ASAAI-97-2020	Para el cumplimiento de lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 24° de la sesión N° 9028, respecto a la acumulación y compensación de vacaciones”	5/10/2020	3. AL LIC. LUIS DIEGO CALDERON VILLALOBOS, GERENTE FINANCIERO A QUIEN OCUPE EL CARGO Conforme lo expuesto en los hallazgos 1.1, 1.2 y 1.3 de este informe, respecto a los casos de funcionarios con más de dos periodos acumulados de vacaciones, instruir para que de manera inmediata se solicite a las jefaturas correspondientes elaborar una programación de vacaciones para ajustar a derecho los casos indicados en el Cuadro N° 3 del Anexo No. 2, del presente informe, respecto de personal que labora en la Gerencia Financiera y en unidades adscritas del nivel central.	GERENTE FINANCIERO	1 mes	Lic. Olger Sánchez Carrillo	Licda. Marcela Quesada Fallas			GF-DFC-2548-2020 GF-PIMG-0800-2020	05/10/2020 07/10/2020	1	Se traslada oficio de respuesta GF-PIMG-0800-2020 para atender solicitud

Número de Informe	Asunto	Fecha recibido Informe	Recomendación	Responsable	Plazo	Auditor	Responsable PI	Seguimiento	Fecha de seguimiento	Oficios Atención	Fecha de Oficio	Estado	Observaciones
ASF-151-2013	Evaluación de la contribución en cuotas al Seguro de Salud por la atención médica de los pensionados según Ley 5905 "Pensionados protegidos de Seguro de Enfermedad y Maternidad"		9. Que la Gerencia Financiera del mandato de la Ley 5905 establezca el procedimiento operativo financiero y contable que considere de las recomendaciones anteriores entre otros se cita: a) Efectuar una contabilidad de costos que permita determinar el déficit que señala la Ley 5905. b) Habilitar las cuentas contables para registrar la contribución de los Regímenes Especiales de Pensiones al Seguro de Salud. c) Elaborar el balance financiero (ingresos-gastos) y proceder con las gestiones pertinentes entre estas el registro de la cuenta por cobrar al Estado Costarricense y la gestión de cobro en caso de que la resultante sea que los recursos fueron deficitarios; considerar como insumo el estudio técnico que para tal caso enviará la Dirección Actuarial y Económica según recomendación 3 de este informe.	GERENCIA FINANCIERA	6 meses		Lic. Luis Rivera Cordero			ACC-0370-03-2017 ACF-293-2017 PIMG-0065-2017 ACC-1104-09-2017 ACF-0757-2017	23/03/2017 17/08/2017 11/09/2017		Se traslada oficio de respuesta PIMG-0065-2017 para atender solicitud
ASF-171-2016	"Evaluación de carácter especial sobre el control interno para el registro contable de las obras adquiridas mediante Proyectos de Construcción"		7. (...) las gestiones requeridas para instruir y capacitar en la materia que les compete, a todas las unidades que ejecutan proyectos de construcción y equipamiento, y coordinar con el director del Plan de Innovación de la Gestión, a fin de asegurarse que los requerimientos técnicos establecidos para el registro contable y control de la construcción y equipamiento de obras en proceso sean incorporados.	Área Contabilidad y Control Activos y Suministros			Lic. Luis Diego Calderón Villalobos	SASF16-171-01-2017		ACCAS 042-2018 ACCAS 336-2018 PIMG-0122-2018	28/02/2018 31/08/2018 04/09/2018	1	Se traslada oficio de respuesta PIMG-0122-2018 para atender la recomendación 7.
ASF-211-2013	"Evaluación del Costo de la Atención por parte del Seguro de Salud de los estudiantes sin seguros"	29/11/2013	A la Gerencia Financiera 2. Asegurar que el nuevo Sistema de Información Financiero, disponga de un módulo de costos reales. Establecer si los ingresos del Seguro de Salud, producto de las contribuciones del SEM, son suficientes para cubrir los costos en que incurre la Institución por la atención médica suministrada a cada población.	GERENCIA FINANCIERA		Lic. Olger Sánchez Carrillo	Lic. Luis Rivera Cordero			GF-21.288-2014 PIMG-0010-2019 GF-1068-2019	30/01/2014 24/01/2019 01/03/2019	1	En oficio GF-1068-2019 la Gerencia Financiera informa a la Auditoría Interna las acciones por parte del PI señaladas en oficio PIMG-0010-2019 en base a la recomendación 2.

Número de Informe	Asunto	Fecha recibido Informe	Recomendación	Responsable	Plazo	Auditor	Responsable PI	Seguimiento	Fecha de seguimiento	Oficios Atención	Fecha de Oficio	Estado	Observaciones
ATIC-277-2014	Evaluación de la gestión realizada por el Centro de Gestión Informática de la Gerencia Financiera en la implementación de las Normas Institucionales de Seguridad Informática en su ámbito de acción.	11/9/2015	2. A LA GERENCIA FINANCIERA Según lo indicado en el Hallazgo 3, del presente informe instruir al SICERE para que en coordinación con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, valorar lo externado por el CGI de la Gerencia Financiera en su oficio CGI-GF-000050-2012 del 30 de abril del 2012 en función de definir un modelo de gestión que le brinde al usuario mayores grados de libertad en la gestión de su negocio, acceso a sitios contingentes (alternos), así como un esquema de mantenimiento basado en niveles de servicio.'	GERENCIA FINANCIERA		Lic. Olger Sánchez Carrillo		SATIC-14-277-01-2015	1/9/2015	GF-40.346	18/9/2015	0	La Gerencia Financiera mediante oficio GF-40.346 solicita la atención por parte del PI, para la coordinación con las áreas correspondientes en base al seguimiento SATIC-14-277-01-2015.

9. Riesgos

El Plan de Innovación como proyecto estratégico institucional no se encuentra exento de la posibilidad de materialización de riesgos, lo cual podría generar un impacto en el éxito de éste. Es por lo señalado que desde la oficina de PMO de la Dirección del Plan de Innovación se desarrolló una matriz de riesgos, la cual ha sido sujeta de evaluación tanto con el contratista implementador como la firma consultora de acompañamiento, con el fin de generar mejoras en la identificación y gestión de los riesgos.

A continuación, se presentan los riesgos informados en el último Informe Trimestral, presentado por la Dirección del Plan de Innovación a la fecha de este informe, el cual corresponde a junio 2022.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
02-Podrían presentarse expectativas incorrectas con respecto al alcance de la implementación del ERP.	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades.	1. El diseño de la solución se enfoca en la realidad actual, dejando de lado el escenario meta definido. 2. Incorporación de cambios constantes al alcance. 3. Posible modificación de los objetivos, hitos, recursos del proyecto. 4. Solicitudes de cambio al diseño, planteadas una vez que se inicia la configuración o despliegue de las soluciones.	1. Atrasos en el diseño y ejecución de la solución integral de clase mundial tipo ERP. 2. Inadecuada toma de decisiones para la implementación y puesta en marcha del proyecto. 3. Rediseños.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Como parte de las actividades de planificación del proyecto se documentan los alcances y requisitos; trabajando para ello con los interesados clave.	Tipo de estrategia Contingencial Como parte de las actividades de comunicación, se identifican las unidades organizacionales interesadas y se desarrollan actividades de gestión de cambio. Se requiere acercamiento a las áreas. Mediante los grupos focales, se pretende acercar a las áreas. Mediante las demos, se pretende acercar a las gerencias y a las jefaturas de área.	
08-Podría suceder que se dé una falta de involucramiento de las diversas unidades institucionales requeridas para el desarrollo de las actividades de la implementación del ERP.	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades.	1. Desconocimiento del proyecto, beneficios, y responsabilidades por parte de las unidades organizacionales involucradas 2. Identificación incompleta de interesados clave en el Plan.	1. Menor avance en la ejecución del proyecto al planificado. 2. No se logran los resultados esperados del proyecto. 3. Resistencia al proceso de cambio.	Corto plazo	Mayor	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Identificación de las unidades organizacionales involucradas en los diferentes procesos de la implementación del ERP y sus necesidades específicas para definir estrategias de gestión de	Tipo de estrategia Contingencial Si después de diferentes acciones de gestión de cambio existe resistencia de parte de las unidades organizacionales responsables de procesos que podrían generar atrasos a la implementación del ERP, se deberá	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
								cambio dirigidas a esas necesidades.	escalar a los niveles superiores de esas unidades responsables.	
10-Podría suceder que las condiciones actuales para la instalación y operación de las soluciones tecnológicas (en temas como espacio adecuado, alimentación eléctrica, anchos de banda, entre otros) sean inadecuadas o insuficientes para la operación eficiente del ERP en la salida en vivo.	TI-02 Falla en la conectividad de los sistemas de información	1. Infraestructura inadecuada para el uso del ERP.	1. Mayor ejecución de recursos financieros para satisfacer las necesidades. 2. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto.	Mediano plazo	Severo	Poco probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Evitar Habilitación de la conexión de los usuarios finales por FIORI (acceso web a SAP) disminuye la cantidad de requerimientos o posibles limitaciones de los equipos.	Tipo de estrategia Contingencial Conseguir apoyo del nivel central para fortalecer la infraestructura en los equipos de las unidades locales donde se va a utilizar el ERP.	
13-Podría suceder atraso en el inicio de go live del año 2023 al 2024.	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades.	1. Los tiempos estimados en Fase Cero para la implementación utilizados en el cartel fueron insuficientes 2. Algunos supuestos establecidos y criterios de éxito establecidos en Fase Cero no se cumplieron 3. La empresa implementadora realiza una inadecuada	1. No se tendría listo el ERP con sus integraciones a los sistemas institucionales para la salida en vivo en enero 2023. 2. Atraso en las actividades del cronograma.	Corto plazo	Mayor	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Analizar y establecer escenarios factibles para la salida en vivo, determinando el alcance para la salida en vivo del ERP en la Fase 1, y el alcance para la Fase 2.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Crear la Hoja de Ruta por cada área de impacto (finanzas, logística, mantenimiento y proyectos), y establecer claramente qué aspectos deben cumplirse para llegar a cada hito de esta hoja de ruta.	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		<p>planificación</p> <p>4. Atrasos en los proyectos complementarios que generan insumos para el proyecto medular</p> <p>5, Atrasos en las adaptaciones de los sistemas institucionales que se integran con el ERP</p> <p>6. Ataque cibernético</p>								
21-Podría suceder un desfase en los tiempos estimados para la integración ERP-SICOP, debido a la dependencia de terceros y la complejidad.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	<p>1. Atraso en el diseño de interfaces requeridas entre ERP y SICOP para la atención de los requerimientos de la Institución.</p> <p>2. Complejidad de trabajo en la integración ERP-SICOP</p> <p>3. Limitaciones para personal técnico de SICOP atienda requerimientos específicos para la conexión entre ERP-SICOP</p>	<p>1. Atraso en la implementación del ERP y su salida en vivo.</p> <p>2. Potencial duplicación manual en la operación en caso de no contar con interfaz entre ERP y SICOP.</p>	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Reducir</p> <p>Coordinación constante entre la CCSS - RACSA - INETUM para gestionar la mejor forma de lograr la conexión entre el ERP y SICOP oportunamente.</p>	<p>Tipo de estrategia Contingencial</p> <p>De no ser posible la interfaz completa para Fase Uno, se deberá identificar y validar que procesos se incluirán de forma automática en Fase Uno, y cuáles no. Si existe la posibilidad para Fase Dos o si deberán sacarse de este proyecto para otro futuro esfuerzo. Esto se debe analizar con respecto al impacto de gestión de cambio que podría generar en la Institución.</p>	<p>Tipo de estrategia Contingencial</p> <p>Tomar las medidas del caso desde Gestión de Cambio para comunicar adecuadamente a los usuarios finales la forma que se va a realizar, los beneficios que va a generar los procedimientos que se hagan por el ERP, y las posibilidades a futuro de mejorar esos procesos.</p>

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
25-Podría suceder que los ajustes en el ERP para atender los requerimientos que no pueden ser cubiertos desde SICOP requieran de desarrollos y esfuerzos no previstos por el implementador del ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Atrasos en los tiempos de entrega de los desarrollos necesarios para la integración del ERP con SICOP 2. Requerimientos imprevistos que impacten el diseño del desarrollo	1. Atrasos en la integración del ERP con SICOP que impacten en la salida en vivo	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Coordinación constante entre la CCSS - RACSA - INETUM para gestionar la mejor forma de lograr la conexión entre el ERP y SICOP oportunamente.	Tipo de estrategia Contingencial De no contar con una interfaz completa se deberá tomar las medidas del caso desde Gestión de Cambio para comunicar adecuadamente a los usuarios finales la forma que se va a realizar, los beneficios que va a generar los procedimientos que se hagan por el ERP, y las posibilidades a futuro de mejorar esos procesos.	
26-Podría existir desconocimiento en los equipos de trabajo del Plan de Innovación o los interesados con respecto a la planificación y metodología para la ejecución del Programa ERP.	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	1. Esfuerzos insuficientes o improductivos que no permitan una comunicación eficiente y efectiva a las partes involucradas sobre la gestión del Programa. 2. Proceso inconstante que brinde información precisa sobre el Programa y su estado.	1. Expectativas desalineadas con respecto al desarrollo y alcance del Programa de los involucrados internos o externos al Plan de Innovación 2. Dificultad para articular esfuerzos oportunamente. 3. Poca claridad sobre el rumbo de los esfuerzos emprendidos, alcance, secuencia de actividades, y plazos que se deben cumplir.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Desarrollo del Plan de Comunicación sobre el avance del Programa de la Implementación del ERP	Tipo de estrategia Preventiva - Asumir Atención de consultas sobre el Programa mediante la dirección de correo electrónico del Plan de Innovación	Tipo de estrategia Contingencial Estrategias elaboradas para grupos, unidades, personas que son involucrados claves y se evidencie necesidades de reforzar conocimiento sobre el Plan de Innovación.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
28-Podría ser que exista una gestión insuficiente que no permita tratar oportunamente los riesgos o potenciar las oportunidades.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Desconocimiento de parte de los coordinadores de los proyectos complementarios sobre su rol con respecto a la gestión de riesgos.	1. Materialización de riesgos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos, alcance y beneficios del Programa. 2. Carencia de acciones contingentes y preventivas de tratamiento para riesgos de alta severidad. 3. Desaprovechamiento de oportunidades que no han sido identificadas y analizadas proactivamente.	Corto Plazo	Mayor	Posible	Muy alta		Tipo de estrategia Contingencial Se identifican planes de contingencia para cada riesgo con el fin de poder abordarlos en el caso de que los mismo se materialicen.	
33-Podría no cumplirse las expectativas de la Junta Directa con la implementación del Modelo Conceptual de Costos en el ERP.	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	1. La Junta Directiva y alta Dirección puede tener requerimientos de información de costos específicos o adicionales que deben considerarse como parte del modelo de costos. 2. La información requerida para atender las expectativas de la alta administración con respecto al modelo de costos no es factible de	1. Desalineación de los resultados de la puesta en operación del módulo de costos del ERP con respecto a la expectativa estratégica de la Junta Directiva del modelo conceptual de costos.	Corto plazo	Medio	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se le debe exponer a la Junta Directiva y Alta Dirección de forma concisa y clara el alcance del módulo de costos del ERP, y los lineamientos que se están aplicando del Modelo Conceptual de Costos (EY).		

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		obtener e integrar en el ERP. 3. Las altas autoridades reciben información incompleta o tergiversada sobre la realidad de las posibilidades de implementación del modelo de costos elaborado por EY.								
53- Podría suceder que la interfaz entre el ERP y EDUS no esté lista para las pruebas integrales.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Atraso en la definición de la integración, debido a la dependencia entre el Modelo de Costeo y la interfaz con EDUS, que no permite avanzar con su diseño hasta tanto que se tengan las definiciones detalladas por dicho Modelo plantea. 2. Limitada participación de los encargados de la información del EDUS y/o de los dueños del sistema. 2. La estrategia de atención no considera toda la complejidad (requerimientos e involucrados) que representa la interfaz entre ERP-EDUS.	1. Las interfaces requeridas entre el ERP y los sistemas del grupo Hospitalario no están creadas cuando el ERP entra en operación.	Corto plazo	Severo	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Planificar en conjunto con el EDUS, el equipo de Costos y el implementador, actividades para definir con precisión el detalle de información requerida por el módulo de costos del ERP, la disponibilidad de que esta en EDUS, las bases de datos estadísticos y otros sistemas legados asociados.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Dar prioridad a la identificación de la información específica del EDUS que requiere el módulo de costos del ERP para efectos de su implementación, ya que alguna información puede estar a nivel agregado o no estar en este momento, en cuyo caso se requiere la intervención de otros actores como la oficina de Estadística, o unidades de la Gerencia Médica como radiología,	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		<p>3. Se carece de estrategia y cronograma de trabajo en el proyecto complementario P1.16.</p> <p>4. Las prioridades del implementador se encuentran desalineadas a la realidad institucional con respecto a la integración EDUS-ERP, ya que existe desconocimiento de los procesos de trabajo y los tiempos de la CCSS.</p>							laboratorios, y farmacias.	
54-Podría no contarse con la normativa interna ajustada al momento de inicio de operación del ERP.	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios.	<p>1. El volumen y complejidad de los ajustes que deben aplicarse a la normativa interna conllevan de un alto esfuerzo; resultando insuficiente el plazo disponible para el desarrollo del proyecto.</p> <p>2. No se cuenta con los recursos requeridos para realizar los ajustes a la normativa.</p> <p>3. El procedimiento vigente para la revisión y formalización de la normativa, supera</p>	<p>1. Resistencia de los funcionarios a ejecutar los nuevos procesos y procedimientos sin contar con la normativa actualizada.</p> <p>2. Reclamos por cambios de funciones no formalizados.</p>	Mediano Plazo	Severo	Poco probable	Muy alta	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Evitar</p> <p>Una vez se cuente con los planos de negocio aprobados, iniciar el inventario de la normativa interna relacionada con los módulos en implementación en el ERP y definir qué tipo de ajustes se requieren en función de la mejores prácticas y flujos integrales y especialmente si estos cambios inciden de alguna manera con</p>	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Reducir</p> <p>Comunicación con las unidades involucradas, para sensibilizar sobre las necesidades de actualizar la normativa.</p>	<p>Tipo de estrategia Contingencial</p> <p>Realizar la estimación de esfuerzos requeridos para ajustar la normativa interna e identificar la cantidad, tipo y perfil de los recursos que serán necesarios para realizar estos ajustes.</p>

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		los tiempos establecidos para el desarrollo del proyecto.						aspectos como los roles, funciones o responsabilidades (autorizaciones, flujos de aprobación) de los colaboradores.		
57- Podría impactarse la implementación del ERP si el SIPE (Sistema Integrado de Gestión de las Personas) no sale en productivo según el cronograma vigente.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Atraso de la implementación del SIPE. 2. Poco involucramiento, desconocimiento, y cambios en las estimaciones de cumplimiento de parte de los responsables de la implementación de SIPE sobre la integración con el ERP. 3. Falta de coordinación de parte de la Gerencia General, como patrocinador, entre ambas iniciativas. Además de desconocimiento de la integración entre ambos proyectos estratégicos.	1. Sin la interconexión entre SIPE y ERP se ve limitada la información para el módulo de costos a implementar. La planilla corresponde entre el 70 y 80% de los costos de la CCSS.	Corto plazo	Severo	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Efectuar seguimiento periódico con los encargados del Proyecto del SIPE, con involucramiento de las gerencias General y Financiera, a fin de ver detalles de la interconexión y dar retroalimentación a la Dirección del Plan de Innovación sobre el avance.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Analizar con la Gerencia General y la Dirección de Planificación Institucional propuestas para la integración entre el ERP y el SIPE (se requiere planteamiento del equipo de TI en cuanto a la atención de requerimientos y desarrollo de integración, con actividades, responsables y fechas, para determinar las diversas alternativas)	Tipo de estrategia Contingencial Valorar si en el caso de que SIPE no entre en productivo previo al ERP, redireccionar las interfaces hacia SIPE migrado o contar con un mecanismo de pre-interfaz que realice las conversiones necesarias para contabilizar correctamente la planilla.
61- Podría suceder atrasos en la integración del ERP con los sistemas legados.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Ajustes insuficientes entre el ERP y sistemas legados. 2. Falta de recurso humano especializado para	1. Las interfaces requeridas en el ERP para la integración con los sistemas legados no están creadas para las pruebas integrales y	Corto plazo	Severo	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Evitar Gestión de los requerimientos, tanto de parte del implementador,	Tipo de estrategia Contingencial En caso de que algunos equipos de TI propietarios de un sistema legado	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		<p>realizar ajustes a los sistemas legados.</p> <p>3. Alto volumen y complejidad de las integraciones hace más lenta la definición, levantamiento, y desarrollo de los requerimientos.</p> <p>4. Las prioridades del implementador se encuentran desalineadas a la realidad institucional con respecto a la integración entre ERP y sistemas legados, ya que existe desconocimiento de los procesos de trabajo y los tiempos de la CCSS.</p>	<p>la salida en vivo del ERP.</p> <p>2. Las interfases requeridas en los sistemas legados para la integración con el ERP no están creadas para las pruebas integrales y la salida en vivo del ERP.</p>					<p>como de la atención de parte de los equipos del Plan de Innovación, y de las unidades propietarias de los sistemas legados a integrar con el ERP:</p> <p>1. El implementador debe finalizar la definición de los requerimientos técnicos necesarios que desarrolle la CCSS para la integración con el ERP (E7)</p> <p>2. El equipo funcional debe finalizar la revisión de los requerimientos funcionales necesarios que desarrolle la CCSS para la integración con el ERP (E7)</p> <p>3. Seguimiento a las unidades propietarias de los sistemas legados.</p> <p>4, Establecer una planificación y confirmar formalmente con los equipos de TI si estas modificaciones o desarrollos podrán</p>	<p>indique que no pueden cumplir con las fechas de entrega antes del desarrollo de las pruebas integrales del ERP, establecer un acuerdo las unidades responsables en coordinación con la Dirección Plan de Innovación, las gerencias responsables, y la Gerencia General respecto a los sistemas en integración, para concentrar los esfuerzos de TI en la atención de los requerimientos del ERP.</p>	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
								completarse en los tiempos requeridos, sino para determinar estrategias alternas.		
66-Podría existir desconocimiento por parte de los roles de liderazgo, acerca del avance real y de atrasos que afecte el desarrollo del Programa ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Utilizar diferentes metodologías para medir avance de los diferentes proyectos complementarios.	1. Incumplimientos en las etapas y en las fechas de los entregables del proyecto.	Corto plazo	Medio	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Control diario de las actividades del cronograma para el cumplimiento oportuno.	Tipo de estrategia contingencial En caso de presentarse atrasos con respecto a la programación establecida, se determinarán alternativas para comprimir o acelerar el cronograma de trabajo; bajo la premisa de que la calidad no debe verse afectada.	
69-Podría existir faltante de recursos humanos para apoyar la conciliación y depuración de saldos y auxiliares contables.	RH-02 Falta de recurso humano	1. Atraso en la incorporación de los funcionarios al Plan, producto de la falta de aprobación de los perfiles por parte de la Junta Directiva. 2. Dificultad de retención de los miembros del equipo del Proyecto. 3. Se requiere de personas específicas que cuentan con cierto nivel de conocimiento y experiencia para	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del programa.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Evitar Al inicio de la Fase de Implementación, identificar un segundo experto por cada proceso, que pueda sustituir en caso de ausencia del experto titular (lista de elegibles).	Tipo de estrategia contingencial En caso de que se identifique bajo rendimiento de los funcionarios incorporados al plan por desconocimiento, desmotivación y otros factores, se trabajará en conjunto con Gestión del Cambio para definir acciones concretas	Tipo de estrategia Preventiva - Evitar Establecer una planificación con respecto a la necesidad de recurso humano de cada uno de los componentes del programa.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		desarrollo de la implementación, las cuales pueden no estar disponibles para incorporarse al Plan.							de atención de la situación.	
71-Podría suceder que los datos maestros y transaccionales no se encuentren preparados o depurados, con la calidad requerida por el ERP, para realizar la carga de datos en los diferentes ciclos establecidos.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Amplio volumen de los datos a preparar o depurar. 2. Falta de recursos humanos o falta de compromiso para apoyar en la preparación o depuración de datos. 3. Datos inexistentes en la actualidad que son requeridos por el ERP.	1. Errores durante las pruebas debido a datos faltantes o con baja calidad. 2. Errores durante la operación del sistema ERP, como consecuencia de datos incorrectos o faltantes. 3. Datos que no cumplen con los requerimientos para ser integrados al ERP, sea porque están incompletos, carecen del nivel de detalle suficiente en su información o no son confiables.	Mediano plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Establecer estrategia de preparación y migración de datos, definir los requisitos de calidad para los datos por preparar, así como las actividades para su aseguramiento.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Brindar seguimiento al proceso de preparación y depuración de los datos, con los responsables asignados al levantamiento de cada dato. El seguimiento se realizará con base en estrategia de aseguramiento de calidad, considerando los requisitos de calidad definidos. Cualquier atraso detectado, deberá ser valorado a efecto de definir, en conjunto con la Dirección del Plan de Innovación, las acciones para recuperar estos retrasos.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Efectuar entregas parciales de datos preparados o depurados al implementador, a fin de solicitar retroalimentación que permita efectuar ajustes requeridos.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
72-Podrían presentarse atrasos en la preparación de los datos maestros y transaccionales para realizar la carga de datos en el ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Estrategia insuficiente para la ejecución y seguimiento de actividades requeridas para la preparación y migración de datos. 2. Falta de claridad acerca el volumen de datos, la criticidad para el ERP y el momento requerido durante la implementación del ERP.	1. Atrasos en el desarrollo de las etapas de pruebas y preparación final del ERP. 2. Atraso en la salida en vivo del ERP. 3. Limitación en los beneficios esperados con la implementación del ERP.	Mediano plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Establecer estrategia de preparación y migración de datos, considerando el volumen de datos, la criticidad para el ERP y el momento requerido durante la implementación del ERP.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Brindar seguimiento al proceso de preparación y depuración de los datos, con los responsables asignados al levantamiento de cada dato. El seguimiento se realizará con base en estrategia de avance físico, considerando el volumen total de datos por preparar y una métrica para medir el avance periódicamente. Cualquier atraso detectado, deberá ser valorado a efecto de definir, en conjunto con la Dirección del Plan de Innovación, las acciones para recuperar estos retrasos.	Tipo de estrategia contingencial En caso de atrasos, realizar sesiones específicas con los equipos que no logran completar la preparación o depuración de los datos, a efectos de definir estrategias concretas para lograr completar con el producto requerido.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
73-Podría suceder que los datos maestros de los activos no se encuentren preparados o depurados, con la calidad requerida por el ERP, para realizar la carga de datos en los diferentes ciclos establecidos.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para actualizar y/o depurar lo requerido 3. Amplio volumen de los datos a actualizar y/o depurar	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto.	Mediano plazo	Mayor	Posible	Muy alta	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Evitar</p> <p>Coordinar entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.06 "Preparar inventario y valuación de activos fijos", y el equipo de módulo de activos fijos, las acciones y metas para la entrega de los datos y la calidad esperada para cada uno de los ciclos de carga de datos.</p>	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Evitar</p> <p>La Dirección del Plan de Innovación brindará seguimiento semanal al equipo del proyecto P1.06 "Preparar inventario y valuación de activos fijos", que es responsabilidad de la Dirección de Servicios Institucionales, además de los controles establecidos en el P1.05 "Migración de datos", definiendo acciones preventivas o correctivas en caso de atrasos.</p>	<p>Tipo de estrategia contingencial</p> <p>En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan del Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se valorará incorporar recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos.</p>

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
74- Podrían presentarse atrasos en el inventario y valuación de los activos para realizar la carga de datos en el ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para a realizar inventario y valuación de activos. 3. Amplio volumen de los activos.	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto. 2. Errores durante las pruebas debido a datos faltantes o con baja calidad. 3. Errores durante la operación del sistema ERP, como consecuencia de datos incorrectos o faltantes.	Mediano plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Conformar un equipo multidisciplinario para el proyecto complementario P1.06 "Preparar inventario y valuación de activos fijos", donde continúe la coordinación con la Dirección Servicios Institucionales, y participen funcionarios de las direcciones Financiero-Contable y Plan de Innovación, con el fin de que se registre la actualización del inventario en la parte contable y se establezca un protocolo de actualización de los valores de los bienes inmuebles, además de mantener las metas del proyecto claras.	Tipo de estrategia Preventiva - Evitar Se coordina entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.06 "Preparar inventario y valuación de activos fijos", y el equipo de módulo de activos fijos, las fechas meta para la entrega de los datos para cada uno de los ciclos de carga de datos.	Tipo de estrategia contingencial En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan del Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se incorporarán recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
75-Podría suceder que los datos maestros de mantenimiento no se encuentren preparados o depurados, con la calidad requerida por el ERP, para realizar la carga de datos en los diferentes ciclos establecidos.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para actualizar y/o depurar lo requerido 3. Amplio volumen de los datos a actualizar y/o depurar	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto.	Mediano Plazo	Mayor	Muy probable	Muy alta	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Reducir</p> <p>Se coordina entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.08 "Levantar datos para la gestión de Mantenimiento", y el equipo de módulo de Mantenimiento, el alcance, acciones y metas para la entrega de los datos y la calidad esperada para cada uno de los ciclos de carga de datos.</p>	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Evitar</p> <p>La Dirección del Plan de Innovación brindará seguimiento semanal al equipo del proyecto P1.08 "Levantar datos para la gestión de Mantenimiento", que es responsabilidad de la Dirección de Mantenimiento Institucional, además de los controles establecidos en el P1.05 "Migración de datos", definiendo acciones preventivas o correctivas en caso de atrasos.</p>	<p>Tipo de estrategia contingencial</p> <p>En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan de Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se incorporarán recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos.</p>

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
76-Podrían presentarse atrasos en el inventario de los activos sujetos a mantenimiento para realizar la carga de datos en el ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para realizar inventario de activos sujeto a mantenimiento. 3. Amplio volumen de los activos.	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto. 2. Errores durante las pruebas debido a datos faltantes o con baja calidad. 3. Errores durante la operación del sistema ERP, como consecuencia de datos incorrectos o faltantes.	Mediano Plazo	Mayor	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se coordina entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.08 "Levantar datos para la gestión de Mantenimiento", y el equipo de módulo de Mantenimiento, las fechas meta para la entrega de los datos para cada uno de los ciclos de carga de datos.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se coordina reuniones mensuales en la cual se dará seguimiento al avance de los proyectos complementarios en conjunto con PwC, para la valoración del avance del inventario de activos sujeto a mantenimiento.	Tipo de estrategia contingencial En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan del Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se incorporarán recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
77-Podría suceder que los saldos y auxiliares contables no se encuentren conciliados o depurados, con la calidad requerida por el ERP, para realizar la carga de datos en los diferentes ciclos establecidos.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para actualizar y/o depurar lo requerido 3. Amplio volumen de los datos a actualizar y/o depurar	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto.	Mediano Plazo	Mayor	Muy probable	Muy alta	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Reducir</p> <p>Se coordina entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.11 "Preparar los auxiliares de cuentas contables", y los responsables de las diferentes unidades involucradas en la conciliación de saldos y auxiliares contables, el alcance, acciones y metas para la entrega de los datos y la calidad esperada para cada uno de los ciclos de carga de datos.</p>	<p>Tipo de estrategia Preventiva - Evitar</p> <p>La Dirección Plan de Innovación brindará seguimiento semanal al equipo del proyecto P1.11 "Preparar los auxiliares de cuentas contables", equipo que en conjunto con el Líder Financiero coordina con las dependencias institucionales que realizan parte del alcance total del proyecto, además de los controles establecidos en el P1.05 "Migración de Datos", definiendo acciones preventivas o correctivas en caso de atrasos.</p>	<p>Tipo de estrategia contingencial</p> <p>En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan de Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se incorporarán recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos</p>

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
78-Podrían presentarse atrasos en la conciliación de saldos y auxiliares contables para realizar la carga de datos en el ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de interés de los responsables. 2. Falta de tiempo para realizar conciliación de saldos de auxiliares contables. 3. Amplio volumen de los activos.	1. Atrasos en la ejecución de algunas etapas y procesos del proyecto. 2. Errores durante las pruebas debido a datos faltantes o con baja calidad. 3. Errores durante la operación del sistema ERP, como consecuencia de datos incorrectos o faltantes.	Mediano Plazo	Mayor	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se coordina entre los proyectos complementarios P1.05 "Migración de Datos" y P1.11 "Preparar los auxiliares de cuentas contables", y los responsables de las diferentes unidades involucradas en la conciliación de saldos y auxiliares contables, las fechas meta para la entrega de los datos y la calidad esperada para cada uno de los ciclos de carga de datos.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se coordina reuniones mensuales en la cual se dará seguimiento al avance de los proyectos complementarios en conjunto con PwC, para la valoración del avance de la conciliación de saldos y auxiliares contables.	Tipo de estrategia contingencial En caso de que las bases de datos de interés no se encuentren actualizadas y/o depuradas al momento requerido por el Plan del Innovación se definirá un plan de acción para completar la preparación y depuración de los datos; utilizando para ello la contingencia de tiempo que existe entre la fecha de finalización del proyecto de preparación de datos y la fecha en la cual se realizará la carga en el sistema. De ser necesario, se incorporarán recursos adicionales al proyecto para lograr cumplir con los plazos establecidos.

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
82-Podría suceder que el sistema NOVAPLAN no se encuentra preparado para integrarse con el módulo de Portafolios de Proyectos (PPM) del ERP implementado.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Atraso en la implementación del NOVAPLAN a nivel institucional. 2. Interface inadecuado o inexistente	1. No existe comunicación entre sistemas. 2. Desvinculación Planificación y Presupuesto.	Corto plazo	Medio	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se debe de realizar coordinación y monitoreo constante con la Dirección de Planificación Institucional.	Tipo de estrategia Contingencial Se deberán de tomar decisiones sobre el uso de los datos de NOVAPLAN que se usarán en el ERP	
83- Podría suceder que los equipos de TI institucional no de abasto con el desarrollo de las integraciones para conectar los sistemas legados con el ERP.	RH-02 Falta de Recurso Humano	1. Disponibilidad del personal técnico experto en cada sistema legado para desarrollar los requerimientos necesarios. 2. Falta de personal técnico con conocimiento de los sistemas legados a integrar con el ERP. 3. Complejidad en el trabajo a realizar en la integración de los sistemas legados con el ERP.	1. Atraso en la fecha de entrega de las interfaces para las pruebas integrales y/o la salida en vivo del sistema.	Corto plazo	Severo	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Asumir Identificar el listado de las integraciones que deben de llevarse a cabo y realizar la estimación de los recursos y esfuerzos requeridos para definir estrategias de apoyo.	Tipo de estrategia Contingencial A partir de las especificaciones de los E7, estimar los esfuerzos totales que conllevan los desarrollos que corresponden a la CCSS, como la contrapartida de las interfaces. Teniendo claro estos esfuerzos totales, valorar la factibilidad de resolver estos con los recursos disponibles en CCSS para el Programa ERP, o bien si es necesario habilitar o recurrir a estrategias alternas para su atención.	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
									Valorar si algunas de las estrategias alternativas deben elevarse a niveles superiores del Programa para su aprobación y alineamiento con los involucrados.	
90-Podría suceder que no se identifiquen a tiempo los usuarios que participarán en las capacitaciones del ERP implementado.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Falta de claridad de los roles y perfiles. 2. Complejidad en la identificación de usuarios, así como en la obtención del visto bueno por parte de las gerencias.	1. Impacto en la salida en vivo del ERP debido a atrasos en la capacitación de los usuarios finales. 2. Cantidad insuficiente de capacitadores para capacitar a los usuarios finales en el plazo establecido. 3. Atraso en la identificación de usuarios que asumirán el rol de capacitador que afecta la estrategia de involucrarlos oportunamente en las pruebas o en las capacitaciones.	Corto plazo	Severo	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Definir mecanismos para la identificación de usuarios con base en los roles y perfiles requeridos para el ERP implementado.		
93- Podría suceder que el volumen de labores aumente para los equipos de trabajo.	RH-02 Falta de recurso humano	1. Debido a atrasos en algunas actividades se presentan cambios en el cronograma donde la secuencia de algunas actividades pasa de cascada (terminado-	1. Se reduce la holgura del cronograma y, por lo tanto, las actividades no pueden retrasarse. 2. Altas cargas laborales para los equipos.	Corto plazo	Severo	Casi cierto	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Se deberá tener una programación a mediano plazo (se espera una visibilidad a 6 meses) de las	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Los Líderes ERP dan seguimiento semanal con sus equipos para monitorear el avance en los	Tipo de estrategia Contingencial Extender el cronograma para ajustarlo a las posibilidades de recurso disponible

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		iniciando) a paralelas (al mismo tiempo).						actividades, tanto del proyecto modular como de proyectos complementarios, de las cuales se va a estar trabajando, el nivel de participación requerido por parte de los equipos de CCSS para dichas actividades y los insumos que se deben aportar para la realización de estas.	trabajos planificados, a fin de valorar si los equipos pueden completar las asignaciones conforme a la planificación (definida en la estrategia No.1).	
94-Podría existir un abordaje insuficiente para asegurar la calidad en la actualización de las normativas.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Se carece de claridad de los elementos que deben ser actualizados en la normativa. 2. Plazo insuficiente para realizar una revisión detallada de la normativa actualizada previo a realizar la aprobación. 3. Se carece de la disponibilidad (en tiempo) por parte de los miembros de los equipos de trabajo, para revisar la normativa actualizada previo al proceso de formalización.	1. Dificultad en la adopción de la nueva forma de trabajo con el ERP implementado, debido a normativas no actualizadas conforme a los nuevos procesos.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Consolidar el inventario de normativas que requieren ajustes; además, planificar para cada normativa el responsable de su actualización, así como las actividades y fechas, tomando en consideración el tiempo requerido para la revisión, el escalamiento y la aprobación.		

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
95-Podría existir un abordaje insuficiente para asegurar la calidad en la ejecución de las comunicaciones.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Se carece de un mecanismo para que las necesidades de comunicación identificadas por los actores en la implementación del ERP sean informadas al Equipo de Gestión de Cambio.	1. Comunicaciones no efectuadas oportunamente que provocan resistencias al cambio.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Establecer un mecanismo ágil que permita a los diferentes actores en la implementación del ERP comunicar las necesidades de gestión de cambio identificadas al Equipo de Gestión de Cambio.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Comunicaciones. Y, en caso de nuevas necesidades o desviaciones con respecto a la planificación, actualizar el Plan de Comunicaciones.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Aplicar métodos de evaluación de la efectividad de las comunicaciones, como encuestas o grupos focales, para asegurar que las comunicaciones efectuadas sean suficientes, oportunas y eficaces. Y, en caso de defectos detectados, definir acciones correctivas.
96-Podría existir un abordaje insuficiente para asegurar el funcionamiento efectivo de los componentes del Programa ERP.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Se carece de un procedimiento de revisión para verificar la calidad de los resultados de los proyectos complementarios desarrollados con recurso interno. 2. No se tiene claramente definidos los criterios de calidad para todos los productos que integran el Programa, por lo que la aceptación o no de un requisito puede depender de las expectativas y criterios propios del	1. Aceptación de productos o entregables que no se adhieren a los requisitos del Programa. 2. Retraso en el desarrollo de revisiones de productos o entregables al encontrar requisitos de calidad no contemplados y un procedimiento estándar para su revisión. 3. Dificultad para concretar los beneficios del Programa debido a	Corto plazo	Severo	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Establecer un procedimiento estándar para el aseguramiento y control de calidad para los componentes del Programa.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Establecer criterios de calidad para la revisión y aceptación de los diferentes productos del Programa.	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		revisor. 3. Se carece de criterios de calidad estandarizados para algunos productos que integran el Programa. 4. Enfoque de calidad orientado al control reactivo y no al aseguramiento proactivo.	productos o entregables que no se adhieren a los requisitos de calidad establecidos.							
97-Podría suceder que los equipos funcionales no identifiquen necesidades a solventar mediante formularios de última milla de forma oportuna.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Poca claridad de los equipos funcionales de la CCSS del producto terminado en las etapas de Planos de Negocio y Realización para identificar los formularios de última milla necesarios.	1. Retraso a la salida en vivo del ERP, debido a que los formularios de última milla necesarios no se encuentran terminados. 2. Insatisfacción de los usuarios con el ERP, al recargar en un grupo de usuarios tareas de registro que no pueden ser ejecutadas por usuarios que no cuentan con licenciamiento SAP, al no haber habilitado formularios o soluciones de última milla.	Corto plazo	Mayor	Posible	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Brindar orientación a los equipos funcionales de la CCSS para entender el diseño planteado en los Planos de Negocio y conocer la configuración del nuevo sistema, a fin de identificar las necesidades de formularios de última milla.	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Presentar el proceso final a un grupo de usuarios finales del proceso para identificar posibles tareas que son realizadas por personal de sus áreas que no contarán con licenciamiento SAP o cuyo alcance no está cubierto por el ERP.	

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
98-Podría suceder que el módulo de Formulación de Presupuestos de la Etapa de Quick Wins no se integre al proceso de formulación de la institución.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Atrasos en las pruebas unitarias e integrales. 2. La fecha de salida en vivo de la Etapa de Quick Wins se pospone. 3. Ciberataque a los sistemas de la CCSS	1. Las lecciones aprendidas no podrían ser adquiridas y aprovechadas para el proyecto medular. 2. Las unidades no podrían usar el ERP para la presupuestación del 2022. 3. Impacto en credibilidad y confianza del ERP en los usuarios y stakeholders claves, lo cual podría impactar en la adopción del ERP y en el posicionamiento del proyecto. 4. Impacto en beneficios esperados de la Etapa de Quick Wins.	Corto plazo	Medio	Muy probable	Muy alta	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Coordinación constante con los encargados de las unidades involucradas en el proceso.		
99-Podría suceder que el tiempo destinado para la etapa de pruebas integrales resulte insuficiente para completar la verificación de forma satisfactoria todas las funcionalidades y guiones establecidos.	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	1. Los equipos de la CCSS reciben insuficiente preparación de previo a la ejecución de las pruebas de parte del Implementador. 3. Se carece de los insumos requeridos para realizar todas las pruebas necesarias. 4. No se identifican	1. Atrasos en la ejecución de las pruebas. 2. Impacto en tiempo para las etapas subsiguientes y para la salida en vivo. 3. Afectación en tiempo y carga de trabajo de los equipos de la CCSS.	Corto plazo	Severo	Muy probable	Extrema	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Generar un plan detallado de pruebas integrales que considere el set completo de escenarios a probar, de tal forma que sea posible determinar los tiempos de todo el proceso con mayor certeza y	Tipo de estrategia Preventiva - Reducir Realizar las capacitaciones sobre la metodología y herramientas para pruebas a los equipos que la CCSS designe para la Etapa de Pruebas, incluyendo, si así lo dispone la CCSS,	Tipo de estrategia Contingencial Durante la ejecución de las pruebas integrales analizar el avance de las

Riesgo	Tipo según catálogo institucional	Causa	Consecuencia	Proximidad	Impacto	Probabilidad	Exposición al riesgo	Detalle de estrategia 1	Detalle de estrategia 2	Detalle de estrategia 3
		oportunamente todos los guiones de prueba. 5. La configuración y desarrollos del sistema no cuentan con la calidad requerida para completar las pruebas satisfactoriamente.						también permita verificar una posible desviación con la planificación original.	recursos fuera del equipo funcional actual del Programa ERP.	