



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-137697**

AS-AFINPE-0048-2025

4 de junio de 2025

Licenciado

Héctor Rubén Arias Mora, director

DIRECCIÓN PLAN DE INNOVACIÓN-1184

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la gestión administrativa de las contrataciones para el ERP Plan de Innovación

La Auditoría Interna en cumplimiento de sus labores de fiscalización, asesoría y prevención, y las competencias establecidas en el artículo 22 inciso d) de la Ley General de Control Interno 8292, así como las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, procede a efectuar las siguientes observaciones relacionadas con las licitaciones del Plan de Innovación.

1. ANTECEDENTES

En el producto de la etapa de “Definición de los Proyectos del Programa” y de la etapa “Definición de la Hoja de Ruta” del Proyecto Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas (Contrato No.9695), se definió que posterior a la puesta en marcha (salida en vivo del ERP) se requería 15 meses para la estabilización y la fase 2, en ese momento.

Para el desarrollo de la Implementación del ERP en la Institución, la Dirección Plan de Innovación, actualmente ejecuta dos contrataciones las cuales se detallan, a continuación:

a) Contratación entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa Consorcio Integral ERP CCSS, en conjunto con GBM de Costa Rica

Contrato N°2020-09, Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 para la “Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, inició el 16 de noviembre 2020, por un monto de \$15,545,597.10 y una vigencia de 48 meses. No obstante, a lo largo de su ejecución y mediante las adendas N°2, N°3 y N°4, el monto total del contrato sufrió un incremento a \$18,826,642.12 y una vigencia total de 57.6 meses, para finalizar el **31 de agosto 2025**.

b) Contratación entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la empresa Price Waterhouse Coopers S.R.L. (PwC)

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” por un monto de \$4.969.448,00 por 24 meses, iniciando en mayo 2021, con el objetivo de contratar servicios profesionales de consultoría para la asesoría, guía y acompañamiento en el desarrollo de la Fase de Implementación de la solución integral tipo ERP de clase mundial en el Plan de Innovación. En la ejecución del contrato se definió una prórroga de 24 meses adicionales por un monto de \$4.088.176,00 finalizando el **16 de mayo 2025**.

Esta última contratación se justificó en las siguientes razones:

“Se ha dictaminado que por la dimensión y complejidad de la implementación del Sistema ERP y siendo esta una materia donde la Institución no cuenta con personal especializado con el suficiente conocimiento y experiencia en tecnología SAP/HANA.

• Para 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.

• Este acompañamiento de un equipo con conocimiento de la solución adquirida por la Institución, el cual tendrá participación en todas las actividades críticas del proyecto apoyando al equipo contraparte de la CCSS, en aspectos como verificando la calidad de los planos de negocio, la replicación de las capacitaciones, la facilitación para el despliegue de la solución a toda la institución, y desde luego, aportando criterio experto, vigilancia de los beneficios de negocios, apoyando la gestión de riesgos, calidad, tiempo y costo del Programa del ERP, hasta la participación como parte del equipo contraparte de la CCSS en el despliegue del Sistema ERP implementado a toda la institución.”

Por tanto, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto en la contratación de acompañamiento, se definió la conformación de 9 diferentes servicios de consultoría establecidos por la modalidad de servicios y otros por demanda, con el objetivo principalmente del aseguramiento en la calidad y ejecución del programa mediante la experiencia y recomendaciones técnicas de especialistas en la implementación del ERP, detallados en el anexo # 1 del presente oficio.

Por otra parte, es importante mencionar que para el Plan de Innovación se definió una estructura de Gobernanza para la toma de decisiones colegiadas relacionadas entre otros, con el tema de contratación donde la figura del Comité de Administración del Portafolio, según artículo 9° de la sesión N° 9383 de Junta Directiva, correspondería al Consejo Tecnológico cuya función principal compete:

*“responsable por asegurar la administración y control efectivo del Portafolio de Innovación, tomando **decisiones estratégicas** acerca del alcance, **inversiones** y prioridades que permiten alinear su desarrollo con la visión de la CCSS.”* (el resaltado no corresponde al original).

Aunado a lo anterior, la Junta Directiva en su rol: Decisor estratégico del Plan de Innovación, tiene la responsabilidad de: *“(...) tomar las decisiones estratégicas acerca del alcance, **tiempo** (prórrogas), **costos** (esto incluye la aprobación de cambios), asignación de recursos y **contratos asociados** al desarrollo del Programa Plan de Innovación.”* (el resaltado no corresponde al original).

2. RESULTADOS

2.1. En relación con la contratación de acompañamiento.

2.1.1. Ampliación de la contratación vigente con PwC.

Se determinó que según el Sistema de Compras Públicas (SICOP) la Dirección Plan de Innovación ejecutó la modificación de 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”, por el plazo de entrega del 17 de mayo al 31 de agosto 2025 inclusive (3.5 meses) con el objetivo de que se brinden **únicamente** los servicios de consultoría de los subítems:

- *Servicio de Consultoría # 6* que hace referencia al acompañamiento técnico, si se da el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP.

- *Servicio de Consultoría # 8* horas de asesoría especializada para actividades relacionadas con la implementación, por demanda a solicitud de la Dirección Plan de Innovación, indicándose 1.750 horas como máximo, según información del SICOP.

En ese contexto, en consulta realizada mediante la plataforma TEAMS al Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación, el 27 de mayo 2025, indicó que la consideración de solo adquirir esos servicios correspondió a que la compra con la firma de acompañamiento PwC está en ejecución y era la forma más oportuna procurando así el resguardo de los fondos públicos, decisión que adoptó la Dirección del Plan considerando que no era necesario elevar su aprobación a otra instancia como el Consejo Tecnológico.

Se visualizó que la Dirección Plan de Innovación adoptó la decisión de modificar los paquetes de servicios de consultoría # 6 y # 8 decisión adoptada que no se ajustó al plan de gobernanza establecido para el proyecto Plan de Innovación.

Es importante resaltar como ejemplo, que mediante el paquete de servicios # 1 denominado “*Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP*” de la licitación N°2020LN-000002-0001101142, se aportaba conocimiento técnico y experiencia para asesorar a los equipos de trabajo de la CCSS en el desarrollo del proyecto, en el período de mayo 2023 a marzo 2025, en ese contexto, los expertos en ERP de la firma PwC. entregaron hasta 431 recomendaciones de los riesgos críticos a la Dirección Plan de Innovación.

2.1.2. Nueva contratación para acompañamiento.

Según lo indicado por el Lic. Héctor Rubén Arias Mora, director Plan de Innovación, el 27 de mayo 2025, respecto a la valoración de efectuar una nueva contratación de servicios acompañamiento para el ERP, señaló que no se ha contemplado una nueva contratación en vista de que la licitación actual (Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142) tiene opción de ampliarse hasta por 1.3 meses posterior al 31 de agosto 2025, de ser requerido en cumplimiento de la normativa vigente.

Ante la posición manifestada por la Dirección del Plan de Innovación, en el sentido de que no se ha considerado la contratación de nuevos servicios de acompañamiento para asesoría especializada externa —que aporten conocimiento técnico, supervisión, verificación de riesgos y criterio experto en ERP— una vez concluida la contratación vigente, esta Auditoría considera oportuno recordar que, en caso de que una instancia superior, como el Comité de Administración del Portafolio, en el marco de una decisión colegiada, determine la necesidad de contratar dichos servicios, se deberá tener en cuenta que los procesos licitatorios implican una serie de gestiones administrativas que pueden extenderse por un período mínimo de seis meses.

2.2. En relación con la contratación de Implementación con la empresa Consorcio Integral ERP CCSS, en conjunto con GBM de Costa Rica.

2.2.1. Vencimiento de la contratación con el implementador.

Se identifica un riesgo para la Institución, ya que podría estar aproximadamente **8 días** sin empresa certificada en SAP que pueda realizar ajustes o requerimientos al ERP, por cuanto según consulta realizada en SICOP, se evidenció que hasta el 24 de abril del 2025 dio inicio la licitación 2025LY-000008-0001101161 “*Servicios especializados de soporte técnico, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y desarrollo evolutivo del ERP de SAP*”, donde según el “*Cronograma de Tareas para el Procedimiento de Licitación Mayor*” se visualiza una culminación del proceso hasta el 10 de setiembre 2025, esto si se cumple a cabalidad todos los plazos estimados y la contratación actual Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 para la “*Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social*”, no obstante, la contratación actual vence el **31 de agosto 2025**, sin posibilidad de prorrogarse.

En consulta realizada el 27 de mayo 2025, al Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación, en relación con la continuidad técnica necesaria para que la estabilización y operación del ERP, indicó que actualmente la CCSS no dispone de personal certificado en programación SAP y que la licitación 2025LY-000008-0001101161 ha sido objetada en la Contraloría General de la República, aspecto que podría retrasar más el proceso de contratación, por tanto, como alternativa adicional se está valorando un mecanismo de compra urgente o ampliación al contrato actual con Qintess.

Es importante indicar que la Auditoría Interna a través de los productos AD-AFINPE-0127-2024 *“Oficio de Advertencia sobre la garantía de continuidad de los servicios con la implementación del ERP”* del 19 de noviembre de 2024 y AS-AFINPE-0016-2025 *“Oficio de Asesoría sobre elementos a considerar para la salida en vivo progresiva del ERP”* del 19 de febrero de 2025, instó a la Administración Activa a revisar los procesos contractuales próximos a vencer y valorar que en caso de requerir cualquier otra licitación ligada con la puesta en marcha y continuidad del ERP, la definición y aprobación de procesos licitatorios, en sus etapas de planificación y selección del contratista, podrían extenderse por un período mínimo de seis meses. Asimismo, mediante oficio AS-AFINPE-0143-2024 *“Oficio de asesoría sobre la contratación de urgencia para dar continuidad a los servicios de soporte y actualización para licencias S/4 HANA SAP, procedentes del contrato 2020-09, licitación pública No 2018LN-000008-5101”* del 28 de noviembre de 2024, se detalló a la Dirección Plan de Innovación las condiciones de una compra urgente, así como, lo regulado en la Ley General de Compras Públicas.

Considerando lo anterior, en caso de que eventualmente exista un periodo de tiempo sin una contratación de respaldo y que haya que hacer algunas modificaciones al sistema ERP después del mes de agosto 2025, la Administración deberá valorar si las estrategias indicadas se apegan al marco normativo vigente, salvaguardando el interés público y el uso eficiente de los recursos económicos bajo el principio de transparencia.

Además, una vez realizada la apertura del procedimiento 2025LY-000008-0001101161 y este se encuentre en la etapa de selección del contratista interesa rescatar algunos elementos que rigen las compras públicas:

- Selección del proveedor idóneo valorando la experiencia del proveedor y la calidad de los servicios ofertados. Además de respetar los preceptos legales, técnicos relativos a la determinación de la razonabilidad del precio ofrecido.
- Definir controles para el cumplimiento de plazos, recepción de bienes y servicios y pago del objeto contractual según los términos establecidos.

2.2.2.Utilización horas entregable E29 Servicios de soporte implementación del Proyecto

La Dirección Plan de Innovación, a la fecha del presente documento, no aportó evidencia relacionada con los controles del consumo de horas del Entregable E29 denominado Servicios de soporte implementación del Proyecto, el cual fue modificado en las adendas N°3 y N°4 del contrato N°2020-09.

Por otra parte, mediante la revisión de la Adenda # 4, de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 *“Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”*, formalizada el 29 de marzo 2025, se señaló:

“Cláusula novena:

*(...) Se aclara que la **facturación** del mes de enero, febrero y marzo 2025 deberán efectuarse hasta después que la adenda 4 sea debidamente formalizada.”*

En consulta realizada el 27 de mayo 2025, al Lic. Héctor Rubén Arias Mora, director Plan de Innovación en relación con la facturación del Entregable E29, se indicó que a la fecha no se han realizado pagos y se ha solicitado aclaraciones al contratista Qintess sobre dudas en las horas por demanda ya ejecutadas.

Ante estas premisas, preocupa a este Órgano de Fiscalización y Control, que la Administración no tenga claridad de la cantidad de horas consumidas correspondientes a la Adenda N°3 y que eventualmente se haya utilizado horas de acompañamiento de la Adenda N° 4, antes de haberse formalizado, siendo importante que para efectuar el pago correspondiente se deberá verificar las fechas de los servicios recibidos y actuar conforme el marco regulatorio correspondiente.

2.2.3. Recepción entregables contratista Quintess

Mediante oficio QINTESS-DP-MAY25-05 del 22 de mayo 2025, suscrito por Jennifer Alfaro, Directora de Proyecto Consorcio Integral ERP, dirigido al Lic. Héctor Rubén Arias Mora, Director Plan de Innovación, se indicó que a la fecha del documento se encuentran 8 facturas pendientes de pago (387, 400, 401, 402, 406, 407, 408 y 409) por un monto de \$206,050.00, dado a la ausencia de la recepción definitiva según los plazos establecidos.

A continuación, se muestra el detalle:

Nº Factura	Fecha Factura	Vencimiento	Monto USD
387	18/03/2025	17/04/2025	23,650.00
400	07/05/2025	06/06/2025	83,600.00
401	07/05/2025	06/06/2025	23,900.00
402	07/05/2025	06/06/2025	27,550.00
406	09/05/2025	08/06/2025	23,650.00
407	09/05/2025	08/06/2025	4,750.00
408	09/05/2025	08/06/2025	6,250.00
409	09/05/2025	08/06/2025	12,700.00
Total			206,050.00

Conforme a la Cláusula Segunda de la Adenda N.º 3 del Contrato N.º 2020-09, establece que:

“CLÁUSULA SEGUNDA – Tiempos de entrega y ciclos revisión de los productos entregables:

La “Cláusula Séptima- Forma de Pago”, inciso “B” del contrato original, refiere al procedimiento actual de revisión y aprobación de entregables indicado en el apartado 4.9.3 inciso B del cartel, que se modifica para que en adelante se lea de la siguiente manera:

“...Una vez que el contratista realice la entrega formal de algún producto, se dará un primer ciclo de revisión de 7 días hábiles para que la CCSS identifique las observaciones de forma y fondo, posterior a esto otro ciclo revisión de 7 días hábiles máximo, en el cual se realizarán talleres de trabajo conjuntos (Plan de Innovación y Contratistas), con la finalidad de que el Contratista realice los cambios procedentes, mismos que serán validados por el equipo CCSS, para que finalmente sea aprobado el entregable. Ambos ciclos suman un total de 14 días hábiles...”

Ante esta información, la Auditoría Interna recuerda la importancia de cumplir a cabalidad con los tiempos de revisión, recepción y pagos definidos en el pliego de condiciones de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 y de los artículos 18 y 19 del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública.

En cumplimiento con la normativa vigente, la Institución podría verse expuesta a riesgos operativos si no se respetan los plazos establecidos para la revisión de los entregables. Esta situación podría comprometer tanto la calidad del producto final como la oportunidad de emitir observaciones pertinentes. Asimismo, existen riesgos financieros asociados al incumplimiento de los plazos de pago estipulados en el contrato con la empresa Quintess, tales como el cobro de intereses moratorios y posibles impactos económicos derivados a un incremento en el diferencial cambiario. Estos factores podrían afectar negativamente la planificación presupuestaria institucional, por lo que resulta esencial asegurar una gestión eficiente y oportuna de las obligaciones contractuales.

2.2.4.Recepción definitiva de los servicios del Implementador ERP.

Por otra parte, en relación con la ejecución contractual de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101 para la “Adquisición e Implementación de una Solución Integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, este Órgano de Control y Fiscalización recuerda a la Administración Activa la importancia de mantener vigilante y de valorar la necesidad de hacerse acompañar por equipo especializado con criterio experto y conocimiento de la solución adquirida por la Institución para que participen durante la recepción definitiva del servicio contratado, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los términos y condiciones inicialmente pactados y que esta proporcione todos los beneficios esperados. En caso contrario, se deberán emprender las acciones legales pertinentes conforme al marco de legalidad vigente.

En complemento a lo expuesto, esta Auditoría con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Ley General de Control Interno, insta a la administración a revisar el sistema de control y seguimiento sobre los montos que se han venido desembolsando al proveedor por concepto de los servicios contratados. Esta medida permitirá no solo garantizar la transparencia en el manejo de los recursos, sino también asegurar que los pagos realizados correspondan efectivamente a los servicios prestados, conforme a los términos y condiciones establecidos en el contrato.

Cuadro # 1
Costo de la Licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101

Detalle	Monto
Contrato inicial 2020-09	\$15,545,597.10
Adenda # 2 Licencias	\$955,500.00
Adenda # 3 Traslado salida en vivo enero 2023 a enero 2025	\$ 1,375,545.02
Adenda # 4 19.000 Horas de acompañamiento	\$ 950,000.00
Total	\$18,826,642.12

Fuente: Elaboración propia con información aportada por la Dirección Plan de Innovación

La Ley General de Control Interno en el Artículo 14 sobre valoración del riesgo, menciona como deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

“(...) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos (...). Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (N-2-2009-CO-DFOE), se establece en los incisos 4.1 Actividades de control y el 4.5.2 sobre gestión de proyectos lo siguiente:

“4.1 Actividades de control. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad”.

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

CONSIDERACIONES FINALES

De conformidad con los aspectos planteados en el presente documento, relacionados con los dos procesos licitatorios en ejecución y administrados por la Dirección Plan de Innovación, se amplió en tres meses la contratación de la firma de acompañamiento N°2020LN-000002-0001101142, contemplando parcialmente los servicios inicialmente contratados y no se ha considerado una nueva contratación para acompañamiento. En relación con la licitación Pública No. 2018-LN-000008-5101, se está gestionando la continuidad de los servicios evolutivos mediante una nueva contratación a casi 3 meses de que ésta finalice, decisiones tomadas únicamente por la Dirección Plan de Innovación, sin la participación del modelo de gobernanza establecido para el Proyecto

Aunado a lo anterior, se evidenciaron oportunidades de mejora en el control interno relacionado con utilización de horas por demanda del entregable E29 denominado Servicios de soporte implementación del Proyecto, así como la revisión y recepción para el pago de los entregables de la empresa implementadora Quintess S.A.

Finalmente, es importante señalar que los criterios de esta Auditoría se emiten en apego al marco de competencias y potestades en materia de asesoría, consultoría y prevención de manera objetiva, independiente e imparcial establecidas en la Ley General de Control Interno, con la finalidad de coadyuvar en la toma de decisiones en procura de promover la sana administración de los recursos públicos, la legalidad, la eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad de su gestión. Cabe recalcar que todas las decisiones estratégicas requeridas para uno de los proyectos más importantes y trascendentales a nivel Institucional deben ampararse en criterios técnicos, financieros, administrativos y legales, así como a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, buen gobierno y satisfacción del interés público, para proteger adecuadamente las actuaciones del Jerarca y las unidades técnicas.

Realizadas las consideraciones anteriores, se solicita, mantener informado a este Órgano de Fiscalización y Control de las acciones realizadas.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA



M. Sc. Olger Sanchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/ANP/MZS/CAG/YBG/lbc

Anexo(1)

1. Detalle de la Contratación PwC Acompañamiento implementación ERP.

C. Máster Mónica Taylor Hernández, presidente, en su condición de patrocinadora, Proyecto Plan de Innovación, Presidencia Ejecutiva - 1102
Auditoría 1111

Referencia: ID-137697

Anexo # 1

Cuadro # 1

Detalle de la Contratación PwC

Acompañamiento implementación ERP

Servicio de Consultoría	Modalidad de contratación	Momento de ejecución	Objetivo
Servicios de Consultoría 1 – Acompañamiento técnico en la ejecución del Programa del ERP.	Por servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar en la ejecución del Programa de Implementación y Consolidación del ERP, por medio de proveer recursos profesionales con conocimiento técnico y experiencia para asesorar a los equipos de trabajo de la CCSS en el desarrollo del proyecto modular de implementar el Sistema ERP, así como de los proyectos complementarios
Servicios de Consultoría 2 – Aseguramiento de calidad de los Planos de Negocio diseñados en la implementación del Sistema ERP.	Por servicio	3 meses posteriores al inicio de la Etapa de Diseño del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los Planos de Negocio diseñados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que estos diseños logren atender las necesidades de la CCSS e integren las mejores prácticas
Servicios de Consultoría 3 – Transferencia de conocimiento en las mejores prácticas y procesos integrales del ERP	Por servicio	3 meses al inicio de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en mejores prácticas y procesos integrales del ERP, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de preparación del proyecto modular de implementar el Sistema ERP".
Servicios de Consultoría 4 – Aseguramiento de calidad de los entregables generados en la implementación del Sistema ERP.	Servicio por demanda	Revisión estimada de 23 entregables durante 24 meses a lo largo de la ejecución de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el aseguramiento de la calidad de los entregables generados por el implementador del Sistema ERP, por medio de proveer especialistas para aplicar la revisión y emitir recomendaciones, de manera que los entregables cumplan con los objetivos definidos y los resultados esperados
Servicios de Consultoría 5 – Transferencia de conocimiento en el uso del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	6 meses antes de la salida en vivo del Sistema ERP	Acompañar en la transferencia de conocimiento en el uso de los procesos y funcionalidades habilitadas en el Sistema ERP implementado, a los usuarios clave a nivel institucional, durante la etapa de pruebas del proyecto modular de implementar el Sistema ERP
Servicios de Consultoría 6 – Acompañamiento técnico en el inicio de operaciones y la estabilización del Sistema ERP implementado.	Por Servicio	4 meses al final de la implementación del Sistema ERP	Acompañar en el inicio de operaciones y durante el periodo de estabilización de la nueva solución, por medio de proveer especialistas para acompañar a los usuarios clave, a nivel local y central, en la realización de las transacciones (operaciones) con el ERP
Servicios de Consultoría 7 – Gestión del cambio en la ejecución del Programa del ERP	Por Servicio	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Acompañar al Gestor del Cambio Organizacional de la CCSS en la administración del cambio que conlleva la ejecución del Programa del ERP, por medio de planificar y ejecutar actividades que permitan preparar a las áreas involucradas de la CCSS para abordar esta transformación, así como plantear y proporcionar herramientas que coadyuven al desempeño del equipo de trabajo de la CCSS para ejecutar las actividades planificadas durante la implementación
Servicios de Consultoría 8 – Horas de asesoría por demanda	Horas por demanda	12.000 horas estimadas durante 24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer servicios de consultoría especializados para acompañar a la CCSS en la realización de actividades relacionadas con la implementación del Portafolio de Innovación, las cuales no fueron planificadas en los paquetes de servicios anteriores, pero siempre relacionadas con el logro de los beneficios y realización de proyectos y acciones del Portafolio de Innovación".
Servicios de Consultoría 9 – Logística de capacitaciones por demanda	Servicio por demanda	24 meses a lo largo de la ejecución del Programa del ERP	Proveer la logística para efectuar las capacitaciones o los talleres planificados en los programas y proyectos del Portafolio de Innovación, a fin de acompañar a los funcionarios de la CCSS a prepararse para abordar esta transformación institucional.

Fuente: elaboración propia información del pliego de condiciones Licitación Pública N°2020LN-000002-0001101142